

Masteroppgave i yrkespedagogikk 2011

Master in Vocational pedagogy

FRA FRAVÆR TIL NÆRVÆR

**Hvordan arbeider ledere i ulike enheter i Bergen kommune for å nå og
opprettholde målene i Nærværprosjektet?**

Et kvalitativt studie av endringsprosesser knyttet til Nærværprosjektet.

Åshild Nesheim Larsen

Avdeling for yrkesfaglærerutdanning



SAMMENDRAG

I Bergen kommune var sykefraværet utover på 2000 – tallet stadig stigende. Dette på tross av at partene i arbeidslivet sammen med Regjeringen i 2001 undertegnet en Intensjonsavtale som skulle bidra til å redusere sykefraværet i arbeidslivet.

Sykefraværet var høyt, og det representerte et ikke ubetydelig økende problem for kommunen, både fra bruker – og ansatteperspektiv og fikk innvirkning på arbeidsprosesser og økonomi, tross Intensjonsavtalen. Et satsningsprosjekt Bergen kommune iverksatte i 2008, det såkalte Nærværprosjektet, skulle bidra til mindre fravær og økt nærvær i kommunen.

Nærværprosjektet har disse årene hatt fokus på ulike aktører på arbeidsplassene for å oppnå gode nærværstall. I 2010 var det fokus på lederne, gjennom blant annet opplæring og utarbeiding av ulike verktøy som lederne kunne ta i bruk i sin enhet for å kunne lykkes i dette arbeidet.

I Nærværprosjektets mandat kommer det frem at et sterkt ledelsesengasjement er viktig for å nå de mål Bergen kommune har satt i dette arbeidet. I tillegg til å ha overordnet faglig og økonomisk ansvar i sin enhet, har lederne også personalansvar. Om enn ikke direkte for hver ansatt, så gjennom den struktur det er på hvert arbeidssted.

Denne oppgaven handler om hvordan ledere i ulike avdelinger i Bergen kommune arbeider for å oppnå et høyere nærvær på sine arbeidsplasser.

Oppgavens problemstilling er: **Hvordan jobber ledere i ulike enheter i Bergen kommune for å nå og opprettholde målene i Nærværprosjektet?** For å få svar på dette, vektla jeg fenomenologisk hermeneutisk forståelsesramme, da det viktige i dette arbeidet var å få frem den enkelte leders forståelse av hvordan de selv arbeider for å oppnå bedre nærværstall.

Innhenting av data ble gjennomført ved strukturert intervjuguide, og valget av informanter falt på enhetsledere i kommunen, alle med ansvar for at nærværarbeid blir utført i enheten.

Funnene mine viser at alle enhetslederne hadde et bevisst forhold til hvordan de arbeidet for å øke nærværet. I de enheter hvor nærværet allerede var høyt, var de veldig tydelige på at de måtte holde fokus på dette arbeidet, og ikke hvile på at oppnådde resultat ville bestå uten fortsatt kontinuerlig arbeid.

Enhetslederne jeg intervjuet sorterte under ulike byrådsavdelinger og hadde således svært ulike arbeidsområder. Utfordringene ble derfor svært ulike, og virkemidlene for å forbedre eller opprettholde nærværer, ble derfor noe forskjellige. Organisasjonsstrukturer og kulturelle ulikheter varierte noe, det samme gjorde aktuelle aktører i nærværarbeidet. Men de var alle tydelige på hvordan sammenhengene og utfordringene var i sin enhet.

Det enhetslederne var opptatt av var at alle ansatte i enheten skulle ha kjennskap til dette arbeidet, og vite at hver enkelt ansatt ville bli fulgt opp av nærmeste overordnede ved fravær, og at nærværarbeidet skulle være tema på personalmøter.

Ut fra arbeidets art, var det ulike former for aktiviteter som var mulig å bygge inn i de ansattes hverdag. Flere enhetsledere la vekt på muligheten til fysisk aktivitet i arbeidstiden, alle la vekt på å fremme et godt arbeidsmiljø hvor det skulle være lett å komme på jobb selv på dager hvor ikke alle følte seg helt frisk. Og alle understreket at det er ikke likegyldig om en arbeidstaker er borte fra jobb. Derfor er også hver enkelt ansatt en viktig aktør for at nærværarbeidet skal lykkes i Bergen kommune.

SUMMARY

In the Municipality of Bergen, absenteeism from work due to illness has increased since the turn of the century. This is in spite of the memorandum of agreement between the municipality and the different stakeholders in the workforce which was entered in order to reduce absenteeism caused by illness.

Absenteeism was high, and it represented a considerable problem for the municipality, both from the clients' - and the staff's perspective; and it had an effect on the operations and economy in the municipality. And this was in spite of the memorandum of agreement entered between the two parties. In 2008, Bergen Municipal Council started the so-called "attendance project" which was supposed to contribute to reduced absenteeism and increase the attendance in the municipality.

The "attendance project" has, during the passed few years, focused on the different stakeholders at their places of work. This was done in order to achieve good attendance figures. In 2010, the focus was on the management through, among other things, training and development of various tools that the managers could use in their departments in order to succeed in this effort.

In the "attendance project" mandate, it emerges that a strong management commitment is essential in order to achieve the goals that Bergen has put into this work. In addition to having the overall professional and financial responsibility in their departments, the leaders are also responsible for personnel management. Though not directly for each employee, this is done through the structure put in place at each workplace.

This thesis is about how managers in different departments in Bergen work in order to achieve a greater attendance, thus less absenteeism in their departments.

The research question in is: **How do managers in different departments in the City of Bergen work in order to reach and maintain the objectives of the "attendance project"?** To answer this, I have put my emphasis on the hermeneutic phenomenological framework of understanding; because the essence of the project was to bring forth the individual manager's perspective of how their own practices could improve attendance figures in the municipality.

The collection of data was conducted using a structured interview guide, and the informants were chosen from the departmental managers in the municipality, all of whom have the responsibility that the following-up of attendance work is done within the department.

My findings show that all departmental managers were aware of how they work in order to increase the attendance. In those departments where the attendance was already high, the managers had been very clear about staying focused on the task at hand. They did not want to rest on their laurels due to the achievement already obtained, because the results would not stand without a continued effort.

The departmental managers I interviewed were collated from various city council departments, and thus had very different task areas. Their challenges were hence, very different, and the instruments used to improve or maintain attendance, were also somewhat different. Organizational structures and differences in work culture varied somewhat. The same applies with the current stakeholders in the work pertaining attendance. However, all the managers were aware about how these issues were related as well as what challenges were faced in their department.

What the departmental managers were preoccupied about was that all employees in the department should have the knowledge of the work towards reduced absenteeism. In addition, the managers wanted to know that each employee, if absent from work, would be followed-up by their immediate line manager. The managers also wanted the employees to know that the work towards reduced absenteeism would be an integral topic at staff meetings.

Based on the nature the employees' jobs, there were various forms of activities that were possible to introduce into these their everyday lives. Several departmental managers emphasized about the opportunity for the employees to participate in physical activities during working hours. All the managers also emphasized the promotion of a good working environment where the employees could report for work even on days when they were not completely well. All the managers emphasized the fact that it was not immaterial whether a worker was present or absent for work. Therefore, every individual employee has an important role to play as far as the work towards reducing absenteeism to be successful in Bergen is concerned.

FORORD

Februar 2003 begynte jeg som personalmedarbeider i Bergen kommune. De siste årene har jeg jobbet som rådgiver innen samme område, og har bistått ledere på ulikt nivå. Arbeid med sykefravær utgjør en ikke ubetydelig del av arbeidet mitt.

Med lang yrkesmessig bakgrunn blant annet innen helse – og skolevesen, har jeg hatt stor interesse for hvordan forebygge sykefravær og få de syke ansatte tilbake i arbeid.

Spørsmålsstillinger og utfordringer rundt dette arbeidet er også nøye knyttet opp til lovgivning og de krav som ligger der, både til arbeidsgiver og arbeidstaker.

Da så Nærværprosjektet startet i Bergen kommune, ble jeg i kraft av min stilling dradd inn i dette arbeidet. Grunnlaget for mitt arbeid har derfor vært min undring over hvordan ledere arbeider for å nå målene i Nærværprosjektet.

Jeg vil her få takke min mann, Jan Erik, for hans tålmodighet og støtte gjennom disse årene.

Likeledes takk til mine tre barn for oppmuntring og tro på at jeg skulle fullføre dette masterstudiet i yrkespedagogikk ved Høyskolen i Akershus. Takk for alle gangene dere reddet meg fra dataens uregjerlige krumspring da jeg trodde jeg hadde mistet hele arbeidet mitt.

Takk også til medstudenter for gode diskusjoner, veiledning og oppmuntring, og til kullkoordinator Jan Stålhane for gode og alltid positive samtaler.

Takk til Trine Samuelsberg, leder for Nærværprosjektet i Bergen kommune, for samtaler, gode råd og bistand til forankring av arbeidet i organisasjonen.

Til slutt vil jeg takke min veileder Hæge Nore for inspirerende veiledning og støtte i studiet mitt.

Bergen 18. mai 2011

Åshild Nesheim Larsen

Innhold

SAMMENDRAG	II
SUMMARY.....	IV
FORORD.....	VI
1. INNLEDNING	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	9
1.2 Noen forskningsspørsmål i prosessen.....	12
1.3 Avgrensninger	13
1.4 Oppgavens relevans og aktualitet.....	14
1.5 Forankring av arbeidet mitt i organisasjonen.....	14
1.6 Oppbygning av oppgaven.....	15
2. NÆRVÆRSPROSJEKTET SOM RAMME.....	18
2.1 Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv	18
2.2 Nærværsprosjektet	19
2.2.1 Nærværarbeid, hva det er og hvorfor.....	20
2.2.2 Nærværarbeidet i Bergen kommune, en oversikt over positiv utvikling.....	22
2.2.3 Lovmessige rammer	27
3. MITT TEORIGRUNNLAG	29
3.1 Organisasjon og ledelse	29
3.1.1 Den strukturelle rammen	31
3.1.2 Human resource – rammen.....	32
3.1.3 Den politiske rammen	33
3.1.4 Den symbolske rammen	35
3.2 Endringsstrategi.....	36
3.2.1 Kotters åtte stadier for vellykkede endringstiltak.....	37
3.2.2 Kjell Skogens modell for innovasjonsarbeid og organisasjonsutvikling	40
3.3 Sosial interaksjon	42
3.4 Yrkespedagogiske prinsipper	43
3.5 Erfaringslæring	46
4. UNDERSØKELSENS DESIGN OG METODE.....	49
4.1 Samfunnsvitenskapelig tilnærmingstype til problemstillingen.	49
4.1.1 Fenomenologi.....	50
4.1.2 Hermeneutikk	50
4.2 Validitet, reliabilitet og objektivitet	52
4.3 Det kvalitative forskningsintervju	55
4.3.1 Intervjuguide	57
4.3.2 Valg av informanter	59
4.3.3 De ulike byrådsavdelinger.....	60
4.3.4 Gjennomføring og bearbeiding av intervjuene.....	62
4.4 Forskningsetiske utfordringer	64
5. PRESENTASJON AV MINE FUNN.....	66

5.1	Nærværets omfang i de ulike enhetene	66
5.2	Den strukturelle rammen	68
5.3	Human resource – rammen.....	70
5.4	Den politiske rammen.....	72
5.5	Den symbolske rammen	77
6.	DRØFTING.....	82
6.1	Struktur og dens betydning for nærværsarbeidet	83
6.2	Nærværsarbeid i lys av Human resource – perspektivet og den politiske rammen	88
6.3	Kultur som ramme for nærværsarbeid	96
6.4	Oppsummering i lys av Kotters stadier og de ulike fortolkningarammene	99
6.5	Nærværsprosjektet som endringsprosess knyttet opp mot erfaringslæring og yrkespedagogiske prinsipper	102
6.6	Oppsummering.....	105
7.	VEIEN VIDERE	107
	LITTERATUR	109

VEDLEGG

LISTE OVET TABELLER

LISTE OVER FIGURER

1. INNLEDNING

Enhver bedrift opplever kontinuerlig at noen av arbeidstakerne er borte fra arbeid. I arbeidslivet opererer man med to slags lovlig sykefravær, det egenmeldte eller legemeldte korttidsfraværet, og langtidsfravær, som alltid vil være legemeldt.

Langtidsfravær er definert ved at sykemeldingsperioden varer i minimum tolv uker. (Hammer, 2006, s.149).

Målet med å arbeide systematisk med sykemeldte ansatte er å redusere sykefraværet og at ansatte skal kunne komme tilbake til hele eller deler av sitt arbeid så raskt som mulig. For den enkelte arbeidsplass er det viktig at alle ansatte i størst mulig grad er til stede, både i forhold den ansatte selv, til kollegaer, arbeidsmiljø og økonomi. Også ut fra et samfunnsøkonomisk perspektiv er dette av stor betydning, da det er knyttet store kostnader opp mot sykepenges og ytelser som arbeidsavklaringspenger¹ og uføretrygd gjennom NAV – systemet.

Bergen kommune er en IA – bedrift. IA står for Inkluderende Arbeidsliv, og har sitt utspring i ønsket fra myndighetene (i dette tilfelle regjeringen) og partene i arbeidslivet² om å skape et arbeidsliv med plass til alle som kan og vil arbeide. Den første intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv ble undertegnet i oktober 2001. Det har vært mange reforhandlinger siden den gang, og nå er den forlenget ut 2013.

I IA - avtalen stilles det store forhåpninger og krav både til arbeidsgivere og arbeidstakere om å redusere sykefraværet og å minske antall personer som går fra ordinær arbeidsinntekt til ytelser fra det offentlige. Denne avtalen kommer jeg nærmere inn på i oppgavens kapittel 2.

Partene i arbeidslivet hadde i lang tid hatt fokus på de syke/langtidssyke, men dette arbeidet hadde ikke redusert fravær fra arbeid i så stor grad som man hadde forventet. Målet i IA – avtalen var å redusere sykefraværet med 20 prosent.

¹ Arbeidsavklaringspenger skal sikre en arbeidstaker inntekt i en overgangsperiode hvor arbeidstakeren på grunn av sykdom eller skade har behov for arbeidsrettede tiltak, medisinsk behandling eller annen oppfølging fra NAV for å komme i arbeid.

² Partene i arbeidslivet er arbeidsgiverne og arbeidstakerne, vanligvis representert ved ulike arbeidsgiver - og arbeidstakerorganisasjoner. Staten bidrar gjerne som en tredjepart, slik som er tilfellet vedrørende IA – avtalen.

Omorganisering av velferdsforvaltningen, og der sammenslåingen av Aetat og Trygdeetat til NAV kom i 2005, var et annet av tiltakene. (Hammer, 2006).

I Bergen kommune ble det gjort et stort og omfattende arbeid med å følge opp de sykemeldte ut fra de krav som låg i både føringer på nasjonalt nivå, samt lovendringer.

Likevel gikk ikke fraværet ned så mye som man ønsket i Bergen kommune. Ut fra dette var det Nærværprosjektet, et stort satsningsprosjekt for å redusere sykefraværet i Bergen kommune, så dagens lys i 2008.

Man måtte da endre fokus, eller rettere, få *flere* fokus, for om mulig å nå målet, og valgte da den strategi å se på de ansattes *nærvær* på jobben. Det ble nødvendig å se på hvilke faktorer som gjør at nærværet er høyt eller lavt, og hvordan arbeide med de faktorer som fører til et høyt nærvær på jobben, for at fraværet på denne måten kan bli mindre.

Nærværprosjektet fikk også sitt tall for måloppnåelse, som er 92.1 % nærvær innen utgangen av 2011. Dette er basert på IA – avtalens krav om 20 % reduksjon i sykefraværet.

Dette er i svært korte trekk hva som er hovedintensjonen i Nærværprosjektet i Bergen kommune. Det er dette prosjektet mitt arbeid er knyttet opp til og setter fokus på.

Nærværprosjektet i Bergen kommune vil jeg også presentere nærmere i oppgavens kapittel 2.

Det ble politisk vedtatt i bystyret i Bergen kommune at dette store prosjektet skulle implementeres i alle enheter i kommunen. Det kunne ikke velges bort. Og som personalrådgiver var det naturlig at også dette ble en del av mitt daglige arbeid.

Med utgangspunkt i denne introduksjonen, vil jeg nå presentere bakgrunnen for valg av tema for oppgaven min.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det at Nærværprosjektet har fokus på *nærværet* til de ansatte, er som nevnt en annen vinkling enn man hittil har hatt for at ansatte skal være mest mulig på jobb, eller i den grad de av helsemessige årsaker kan være på jobb. Fokus skulle flyttes til dem som er på arbeid, både de friske og dem som ikke er helt friske, men heller ikke så syke at det er nødvendig å være borte fra arbeidet.

Sykefravær handler også om valg, ikke om vi skal være syke eller friske, men om hvor vi skal eller har mulighet til å være når vi er syke. Det viser seg at ved mange sykdommer blir vi fortere friske når vi er på jobb enn når vi er hjemme. Det er mange sykdomstilstander hvor man før rent medisinsk mente den syke burde ha ro, nå mener at den syke bør være mer i aktivitet i den grad det er medisinsk forsvarlig. Det er også lettere å velge å gå på jobb når vi er på en arbeidsplass der vi trives, og der det er aksept for at ikke alle har så god helse at man til enhver tid kan yte maksimalt. Derfor blir arbeid med sykefravær også et spørsmål om å oppleve arbeidsplassen trivelig og meningsfull. (Bolman, Deal et al., 2009).

Johnsson skriver i sin bok om at det er et biologisk faktum at mennesket ikke alltid kan yte hundre prosent. ”*Men for mennesker som tenker positivt, er det også logisk å fokusere mer på det friske enn på det syke.*” (Johnsson, 2003, s.163).

Dette var spennende nye tilnærmingemetoder for å få opp nærværet, og en viktig faktor til at jeg ønsket å arbeide med dette. Så interessant at jeg ville bruke et masterstudie på dette.

Min prosjektoppgave nr.3 på masterstudiet er den viktigste årsaken til valg av tema i min masteroppgave. Jeg gjorde i den oppgaven mine undersøkelser i hjemmesykepleien i Bergen kommune, hvor det arbeides i turnus og arbeidets art ofte er fysisk krevende. Av ulike årsaker er ofte arbeidsplassen også minimalt ergonomisk tilrettelagt på enkelte steder hvor arbeidet utføres, da det utføres i brukernes hjem. Tross dette fant jeg at trivselen på mange av arbeidsplassene var stor, og altså var ikke mistriksel noen grunn for fravær. Likevel var fraværet i enhetene hvor jeg gjorde mine undersøkelser stort sett høyt, og langt under målsettingen for nærvær i Bergen kommune.

Således fant jeg at det kunne være spennende å undersøke nærmere hvilke faktorer som virker inn på måloppnåelse. Hva er det som gjør at endringsprosesser faller ulikt ut i ulike enheter i kommunen? Endringer i denne sammenheng er å forstå endringer i forhold til lavere sykefravær og høyere nærvær på arbeidsplassen.

Ved at det arbeides med Nærværprosjektet i alle enheter i Bergen kommune, og enkelte enheter har oppnådd høye nærværstall i forhold til andre, ønsker jeg å finne ut hva det er som gjør at enkelte enheter lykkes og andre ikke. Hvorfor er der ulikheter i det å lykkes med nærværarbeid i de ulike enhetene i Bergen kommune?

Jeg brukte lang tid på å komme frem til problemstillingen. Jeg arbeidet med flere innfallsvinkler til dette at det i ulike enheter var forskjell i måloppnåelse, og kom frem til at fokus på lederne sin rolle i dette arbeidet ville være viktig og interessant.

Det har sin årsak i at Nærværprosjektet er tydelige på viktigheten ledere har i dette arbeidet, slik det står i Mandat for Nærværprosjektet:

Prosjektet ble startet fordi det var behov for å få fortgang i arbeidet med å fremme nærvær i Bergen kommune. Arbeidet med nærvær ble derfor løftet ut av HR-seksjonen³ og inn i et eget prosjekt. Nærværarbeid er imidlertid en naturlig del av kommunens HR-strategi og de tiltakene som startes i prosjektet skal på sikt inngå som en del av HR-seksjonens og den enkelte byrådsavdeling/leders løpende funksjon. Dette fordrer en løpende og tett koordinering mellom HR-seksjonen/byrådsavdelingene/enhetslederne og prosjektet.

Et eksempel på slike tiltak er lederopplæring. Lederopplæring er og skal være en del av den ordinære HR-virksomheten i Bergen kommune, men prosjektet kan, der hvor det er hensiktsmessig, komme inn med spesielle kurs typer eller delta på deler av en kurspakke. (Bergen kommune, 2008b).

I IA – avtalen ble også leders viktighet påpekt: ”Gode resultater krever et sterkt ledelsesengasjement, langsiktighet i tenkningen og systematisk samarbeid over lengre tid”.

Dette utsagnet gjorde at jeg også måtte reflektere noe over hva innholdet eller meningen bak disse ordene, ”langsiktighet og systematisk arbeid over lengre tid” kunne innebære. Her bygget jeg nok også på egen erfaring. Fordi det er ikke alltid slik at selv om man har oppnådd gode resultater så vil det være slik i fortsettelsen. Det er som oftest slik at dersom man har oppnådd gode resultater ved gjennomføring av ulike prosjekter eller tiltak, så må fokus stadig opprettholdes for ikke å gli tilbake til ”gamle synder”.

Ut fra dette ble min problemstilling følgende:

Hvordan arbeider ledere i ulike enheter i Bergen kommune for å nå og opprettholde målene i Nærværprosjektet.

Etter å ha formulert spørsmålsstillingen, var det mange spørsmål som kom opp. Hvilke spørsmål ville kunne gi meg svar på dette? Jeg vil derfor ta leseren med meg inn i litt av det som pirret min nysgjerrighet rundt dette, og som ble viktig i utforming av intervjuguiden.

³ HR står for Human Resources. Det man tidligere kalte Personalavdelingen i Bergen kommune, heter i dag HR – avdelingen.

1.2 Noen forskningsspørsmål i prosessen

For å få svar på problemstillingen min, var det nødvendig å få kunnskap om nettopp ledelse, hva det er og hvordan det kan utøves på mange ulike måter, og etter ulike modeller. For å forstå ledelse, er det også viktig å forstå hvordan organisasjoner er bygd opp og kan fungere.

Selv om Bergen kommune er ett stort konsern med ca. 17000 ansatte, er byrådsavdelingene mange, med enda flere enheter. Ut fra dette antok jeg at jeg i møte med mine informanter kunne oppleve ulik organisering og utøving av ledelse.

Jeg ville jo ikke på forhånd kunne vite noe om hvordan de ulike lederne tenker om ledelse, hvordan de selv leder, eller om de har et mål med å lede som de gjør. Aktuelle spørsmål i forhold til problemstillingen ble blant annet:

- Hvordan planlegges, organiseres og gjennomføres arbeidet med å øke nærværet i enheten?
- Hvilken ”gevinst” ligger det for enheten å oppnå høyest mulig nærvær? Herunder kommer økonomisk gevinst, bemanningsaspekter som nok, kompetent og stabil bemanning.
- Hvilke hjelpemidler eller ressurser kan lederne benytte for å nå forventet mål?
- Hvordan jobber en leder i skjæringspunktet mellom krav og credo⁴?

For å strukturere mitt eget arbeid, har jeg benyttet følgende perspektiv på organisasjon og ledelse:

1. Den strukturelle rammen
2. Human resource – rammen
3. Den politiske rammen
4. Den symbolske rammen (Bolman, Deal et al., 2009).

Disse fire rammene blir en gjennomgang og struktur i hele arbeidet mitt, og nettopp dette vil jeg komme tilbake til og utdype i kapittel 3 om teorigrunnlaget i oppgaven. Dette dannet også grunnlaget for utarbeiding av min intervjuguide, hvor jeg også hadde stor nytte av å ha tenkt

⁴ Credo er latin og betyr jeg tror. Jeg bruker dette ordet fordi en leder, slik jeg ser det, kan komme i den posisjon at det han blir pålagt å gjøre ikke alltid stemmer med det han selv tror på.

gjennom flest mulig aktuelle spørsmål. Det blir beskrevet i kapittel 4.3.1. hvor jeg skriver om hvordan jeg utformet min intervjuguide.

Ut fra mine tidligere arbeider i studiet og egen arbeidserfaring med nærværarbeidet, og at jeg måtte tenke gjennom flere aktuelle spørsmål for å komme videre, vil jeg presentere noen avgrensninger i oppgaven.

1.3 Avgrensninger

Selv om det kunne vært interessant å se på kjønnsfordeling på arbeidsplassene som en faktor til høyt/lavt nærvær i ulike enheter, avgrenser jeg oppgaven mot å ta dette med.

Men det var et tema som flere av mine informanter kom inn på uten at det var en del av min intervjuguide. En av lederne sa dette om kjønnsfordeling:

Jeg tror det er ca. 50 – 50. Jeg kan ikke helt tallene, men tror det er ca. 50 – 50, og det er nok ikke så dumt, nei. Og jeg tror nok at det hadde vært kjekt også i perioder hvor det har vært veldig mye damer i en seksjon, så kan det lett bli litt hønsehus, sant? Og da kan det hjelpe at man har riktig sammensatt gruppe.

Likeledes avgrenser jeg mot å gå inn i problemstillingen vedrørende svangerskapsrelatert fravær. Nærværprosjektet har ansatt en jordmor i Arbeidsmiljøavdelingen som bistår alle enheter i Bergen kommune for tilrettelegging i enhetene slik at den gravide kan være i arbeid lengst mulig frem til termin. Dette arbeidet blir fulgt nøye opp og statistikkført av de ansvarlige for tiltaket. En av flere ledere som benytter seg av dette tilbudet sier det slik:

Vi har ikke noe mye langtidsfravær. Vi har hatt null i år, det var en graviditet, en som nedkom med tvillinger, og der hadde vi også Bergen kommune sin jordmor gjennom prosjektet inn, i forhold til tilrettelegging.

Jeg avgrenser også oppgaven mot det som gjelder utdanning på ulike nivåer i ulike enheter. Det gjør jeg fordi flere av informantene mine var innom nettopp det at utdanning kunne ha en innvirkning på nærværet. En av informantene uttrykte seg slik:

Så leder jeg jo en avdeling med bare høyskoleutdannede folk, jeg tror at kanskje det også spiller litt inn. Som har bevisst tatt et yrkesvalg, som har jobbet målrettet for å ta det yrkesvalget, sånn at arbeidsmoralen er høy. Og det er og viktig tror jeg, altså.

Noen avgrensninger gjør jeg underveis i arbeidet der dette faller naturlig.

Likeledes har jeg gjort et utvalg når det gjelder i hvilke byrådsavdelinger jeg har gjort mine intervju. Det beskriver jeg i kapittel 4.3.3.

1.4 Oppgavens relevans og aktualitet

Bergen kommune er nå inne i det siste året av Nærværprosjektet, er stort arbeid som skal kunne stå på egne bein etter at prosjektet som sådan er avsluttet. Nærværarbeidet er blitt evaluert underveis, og vil få sin sluttevaluering. Der er statistikker fra alle enheter i kommunen over nærværets fremgang, og Nærværprosjektet og andre aktører har oversikt over de tiltak som er gjort i prosjektperioden.

Men jeg kjenner ikke til at der er gjort liknende arbeid som det jeg gjennomfører, hvor den enkelte leders stemme får komme frem slik den gjør i mitt prosjekt. Jeg håper at arbeidet mitt vil gi en dypere forståelse og innsikt i hvordan noen få ledere jobber med det nærværsfremmende arbeidet, hvor tidkrevende det er, hvor fokuserte lederne må være for å lykkes, og at det for dem i Bergen kommune som kommer til å lese oppgaven min, kanskje finner inspirasjon i det videre arbeid.

IA- avtalen er reforhandlet til å vare ut 2013 i denne omgang. Men arbeidet som er satt i gang også der, er av stor viktighet i det fremtidige arbeidet for å fremme nærvær, ikke bare i Bergen kommune, men for hele landet.

Slik sett mener jeg oppgaven er relevant og har stor aktualitet i forhold til Nærværprosjektet.

En av mine informanter sa dette om prosjektet mitt: *”Timingen din på masteren din er sikkert veldig god i forhold til fokuset i kommunen”*.

Dette punktet har sammenheng med kapittel 2, hvor jeg nettopp vil redegjøre for både Nærværprosjektet og IA – avtalen.

At temaet er relevant og aktuelt, fikk jeg bekreftet ved henvendelse til aktuelle kommunaldirektører for å få arbeidet mitt forankret og godkjent gjennomført i organisasjonen, og som jeg nå vil redegjøre for.

1.5 Forankring av arbeidet mitt i organisasjonen

Mitt arbeid er forankret i organisasjonen på følgende måte:

Min nærmeste overordnede har gitt meg utdanningspermisjon etter Bergen kommunes Personal – og arbeidsreglement, slik at jeg har kunnet delta ved studiets fellessamlinger ved Høyskolen i Akershus.

Videre hadde jeg samtale med Nærværprosjektets prosjektleder, som la mitt ønske om å få godkjenning til å gjennomføre studiet for Nærværprosjektets styringsgruppe. I styringsgruppen sitter blant annet øverste politiske leder for prosjektet, byråd for helse – og inkludering, samt kommunaldirektørene. Jeg sendte deretter skriftlig henvendelse til aktuelle kommunaldirektører, som så godkjente at arbeidet kunne gjennomføres.

Å bevege seg inn på et felt for å få vite hvordan ledere arbeider for å nå gitte mål i en organisasjon, kan være, slik jeg ser det, både utfordrende og sårbart for noen av dem. At arbeidet mitt var godkjent helt til topps i organisasjonen, og informantene ble utvalgt og kontaktet av andre enn meg i første omgang, har gitt arbeidet mitt, slik jeg ser det, både forankring og troverdighet.

Det gav meg også mot å gå løs på det store arbeidet, og jeg vil nå redegjøre for hvordan jeg videre har bygget opp oppgaven min.

1.6 Oppbygning av oppgaven

I oppgavens første kapittel har jeg beskrevet litt om de utfordringene sykefraværet førte til i Bergen kommune, og opprettelsen av Nærværprosjektet for å demme opp for konsekvensene av sykefravær. Dette er det som har dannet grunnlag for valg av oppgavens tema, og som førte frem til oppgavens problemstilling.

Jeg presenterer her kort hvordan oppgaven videre er bygget opp, for at du som leser, skal vite hva du kan forvente i de neste kapitlene:

I **kapittel 2** presenterer jeg Nærværprosjektet i Bergen kommune som er selve grunnlaget for å skrive denne oppgaven. Sykefraværet har vært og er for høyt i Norge, og det har vært arbeidet på mange plan i mange år for å gjøre noe med dette. IA – avtalen et av de virkemidler som er satt inn nasjonalt i dette arbeidet. Derfor redegjør jeg her for denne avtalen, da Nærværprosjektet bygger nettopp på denne. Bergen kommune oppnådde ikke å redusere sykefraværet slik målet var i IA – avtalen, og i 2008 satte men i gang dette prosjektet for å nå

målene om redusert fravær og økt nærvær. Her beskrives målene og hvordan man kan arbeide for å nå dem.

Jeg tar også i dette kapitlet med noen relevante lover om krav til arbeidsmiljø, oppfølging av sykemeldte og medvirkning til dette fra impliserte parter.

Kapittel 3. I dette kapitlet presenteres valg av det teorigrunnlag innen organisasjon og ledelse jeg har bygget min oppgave på. Jeg har valgt Bolman og Deal sin forståelse og presentasjon av dette feltet. Jeg presenterer deres fire fortolkningsrammer som har dannet grunnlaget for strukturen i arbeidet mitt. Dette perspektivet står sentralt, slik jeg ser det, for hvordan man kan arbeide med og lykkes med Nærværarbeidet i Bergen kommune, da arbeidet er forankret i et sterkt lederengasjement, og er pålagt enhver leder å arbeide med og implimentere prosjektet i alle enheter i kommunen.

Nærværarbeidet er endringsarbeid, og jeg presenterer også Kotters åtte stadier for vellykket endringstiltak i organisasjoner. Disse stadiene beskriver hva som er gjort i det arbeid som allerede er gjort med hensyn til Nærværarbeidet, og hvordan man videre kan arbeide for å nå målene i prosjektet og opprettholde de høye nærværstall som er ønskelig for prosjektet.

Jeg presenterer også Kjell Skogens modell for innovasjonsarbeid og utviklingsutvikling. Hans modell beskriver at utgangspunktet for endring og læring er de praktiske utfordringene i det virkelige liv. Det er jo nettopp det Nærværprosjektet går ut på, slik jeg ser det.

For å få til de endringer som lederne i Bergen kommune blir utfordret til å oppnå, tar jeg med litt om hva Sven Svebak i sin bok "Forlenger en god latter livet" sier om relasjoners betydning for endringer i en gruppe.

Videre beskriver jeg yrkespedagogiske prinsipper som er viktige for endringer på arbeidsplassen. Ved å anvende disse prinsippene, oppnår man læring gjennom handling. Dette finner jeg henger nøye sammen med erfaringslæring, og viser dette ved å bruke Kolb sin modell for erfaringslæring slik Tron Inglar presenterer den.

Kapittel 4 presenterer prosjektets forskningsdesign. Her redegjør jeg for valg av metode og hvorfor den metode jeg har valgt er den som gir meg de best mulige svar på min problemstilling fra mitt ståsted. Jeg skriver om hvilket teorigrunnlag metodevalget bygger på, og begrunner dette ut fra det hermeneutiske prinsipp er om forforståelse, deler og helhet henger sammen for å få en dypere forståelse for fenomener i vårt daglige liv. Jeg beskriver

også i dette kapitlet hvordan jeg kom frem til utvelgelse av informanter og utarbeidelse av intervjuguiden. Jeg skriver også om gjennomføringen av intervjuene. Validitet – og reliabilitetsbegrepet og objektivitet, samt forskningsetiske utfordringer beskrives også i dette kapitlet.

Kapittel 5. Her presenterer jeg hovedtrekkene fra mine intervju. Jeg lar hovedsakelig informantenes stemmer presentere mine funn. Jeg lar mine informanter presentere det meste selv, ved at jeg bruker mye materiale fra intervjuene i dette kapitlet. Det er et bevisst valg, for det er nettopp derfor jeg har valgt kvalitativt intervju som metode, for å få vite hva den enkelte enhetsleder har å fortelle om hvordan de arbeider for å nå og opprettholde målene i Nærværprosjektet.

Kapittel 6. I dette kapitlet drøfter jeg oppgavens problemstilling opp mot mine funn og det teorigrunnlag jeg har i oppgaven. Det er den enkelte informants stemme som blir viktig i dette kapitlet, og deres stemme vil få en stor plass. Hvordan jeg gjør dette arbeidet presenterer jeg i innledningen av kapitlet. Til slutt oppsummerer jeg kapitlet kort.

Kapittel 7 beskriver kort veien videre, der jeg ut fra de erfaringer dette arbeidet har gitt, ser på nye utfordringer og muligheter.

Etter denne innføringen om hva arbeidet mitt bygger på, vil jeg nå presentere IA – avtalen og Nærværprosjektet i Bergen kommune. Det som skaper selve rammen for arbeidet.

2. NÆRVÆRSPROSJEKTET SOM RAMME

Som allerede nevnt, bygger Nærværprosjektet i Bergen kommune på den nasjonale IA – avtalen, og det er naturlig at jeg da først presenterer denne før jeg presenterer selve Nærværprosjektet.

2.1 Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv

Med ønske om å skape et arbeidsliv med plass til alle som kan og vil arbeide, ble den første Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv undertegnet av myndighetene og partene i arbeidslivet første gang i oktober 2001.

Bakgrunnen var en utvikling der stadig flere gikk ut av arbeidslivet og over på langvarige trygdeordninger. (NAV, 2008).

Det har vært flere gjennomganger av intensjonsavtalen siden den gang, avtalen ble første gang evaluert og erklært videreført 3. desember 2003 til utgangen av 2005. 14. desember 2005 ble ny avtale undertegnet frem til utgangen av 2009, med seinere tilleggsavtaler 6. juni 2006, 6. november 2006 og 15. mai 2007. 24. november 2009 ble det undertegnet avtale om forlengelse av avtalen frem til ny avtale ble undertegnet 1. mars 2010 med varighet til 31. desember 2013.

En del av denne avtalen går ut på tettere og tidligere oppfølging av sykemeldte, for raskere å få dem tilbake til arbeidslivet og bli værende der.

De overordnede nasjonale målene er:

- *Forebygge sykefravær, øke fokuset på jobbnærværet og hindre "utstøting" fra arbeidslivet*
- *Å øke rekrutteringen til arbeidslivet av personer som ikke har et arbeidsforhold*

Målet fra den tidligere intensjonsavtalen opprettholdes:

- *Sykefraværet skal reduseres med minst 20 prosent*
- *Flere med redusert arbeidsevne skal komme i arbeid*
- *Den reelle pensjoneringsalderen skal økes (NAV, 2008).*

De tre delmålene som nevnt over, videreføres fra 2001. Samtidig understrekes det at ” For å oppnå målene vektlegges i større grad enn i de tidligere avtalene det systematiske forebyggende HMS – arbeidet i virksomhetene”. Følgende vektlegges også:

Arbeidsgiverne og arbeidstakernes forpliktelser på virksomhetsnivå

Resultatene av et godt IA-arbeid skapes i den enkelte virksomhet. Gode resultater krever et sterkt ledelsesengasjement, langsiktighet i tenkningen og systematisk samarbeid over lengre tid.

HMS/IA-arbeidet forutsetter langsiktighet, og at arbeidsgiver sørger for at linjeledelse, arbeidsledere, tillitsvalgte og verneombud har den kompetanse som er nødvendig for å utføre arbeidet. Det må være bred medvirkning fra de ansatte med partsrepresentasjon i de utvalg virksomheten har i forbindelse med dette arbeidet. (Regjeringen, 2010).

I tillegg til hva som her er nevnt, er det de stadige kravene om effektivisering og økonomisk styring i offentlig sektor.

Dette har i hele Bergen kommune ført til flere omorganiseringer, og som en følge av det til tider omplasseringer grunnet overtallighet. Dette fører igjen til i ulik grad psykiske og fysiske reaksjoner blant de ansatte i omorganiseringssperiodene, og mye energi blir i perioder brukt på annet enn å gjøre den jobben de er der for å utføre. Dette kan igjen være medvirkende årsak til nedsatt, eller ingen, arbeidsevne i perioder for mange ansatte.

Omorganisering virker selvfølgelig ikke på samme måte på alle ansatte, menneskene er ulike, og reagerer ulikt i ulike situasjoner. Det som for noen kan være utfordrende og gi mulighet til vekst, kan for andre føre til engstelse, ineffektivitet og sykdom. Usikkerhet fører til mistrivsel, som igjen fører til nedsatt arbeidsytelse, som igjen gjør at vi må ha ekstra fokus på kvalitet og HMS – arbeidet. Sven Svebak, professor i medisin ved NTNU, omtaler denne problemstillingen i sin bok ”Forlenger en god latter livet?” (Svebak, 2000).

Jeg vil ikke gå videre med spørsmål vedrørende omorganisering i organisasjonen, da det vil være utenfor denne oppgavens omfang og begrensning, men man kan ikke se bort fra at disse problemstillingene kan være faktorer som kan medvirke til uønsket høyt sykefravær.

2.2 Nærværprosjektet

Fokus på oppfølging av sykemeldte alene fikk altså ikke den ønskede effekt for å få ned sykefraværet. Bergen kommune valgte da å sette flere fokus på dette arbeidet ved igangsetting av Nærværprosjektet, og jeg vil nå presentere prosjektet.

Jeg siterer fra ”Mandat for Nærværprosjektet”:

Prosjektet har som mål å øke arbeidsnærværet i Bergen kommune. I løpet av en fireårsperiode skal nærværet økes med minst 20% (2 %-poeng) fra 90,1% til 92,1%. Et annet mål er at en større andel av de langtidssykemeldte skal være delvis friske. Prosjektet vil inneholde en rekke delprosjekter som har sine egne mål.

Effekter/virkninger:

Økt nærvær i Bergen kommune vil gi gevinster innenfor alle de fire dimensjonene som er nevnt i pkt 1.1

- *Fornøyde brukere*
 - *Brukerne får de tjenestene de har krav på*
 - *Brukerne får bedre tjenester, større kontinuitet*
 - *Brukerne får færre personer å forholde seg til*
- *Fornøyde medarbeidere*
 - *Stabil arbeidskraft = mindre belastning for de andre medarbeiderne og lederne*
 - *Flere på jobb (manglende vikar ikke et problem)*
 - *Stabil kompetansetilgang (manglende vikar med riktig kompetanse ikke et problem)*
- *Bedre arbeidsprosesser (Effektiv drift/bedre tjenester)*
 - *Bruker ikke tid på stadig opplæring*
 - *Stabil arbeidskraft/ flere på jobb gir stabilitet og ro i tjenestene*
- *Mer penger til driften av kommunen*
 - *Lavere utgifter til sykelønn*
 - *Lavere indirekte kostnader for å administrere fravær (Bergen kommune, 2008b).*

Dersom Nærværprosjektet med sine til dels store ambisjoner, sammen med annet arbeid som blir gjort for å få ned sykefraværet i Bergen kommune, vil vi kunne håpe på gode resultater.

2.2.1 Nærværarbeid, hva det er og hvorfor

I tillegg til å ha fokus festet på sykefraværsoppfølging, er det vesentlig også å ha fokus på hvordan ivareta dem som er *til stede* på jobben. Viktigheten er å sørge for at arbeidsforholdene er så gode at man forhindrer økte arbeidsbyrder på dem som er på jobb, for å unngå at disse også blir syke. Man må også ha fokus på at de som ikke er helt friske, har en slik arbeidssituasjon at de tross dette kan være på arbeid og utføre ulike deler av sitt arbeid.

Vi vet at mange kommer på jobb selv om de ikke er ”helt friske”. Der er også en mengde ulike grunner til at man går på jobb om man ikke er ”helt frisk” eller kjenner seg ”litt syk”.

I veiledningen fra HR – seksjonen i Bergen kommune finnes der en mal som heter: ”Nærværsmøte – en veiledning for ledere i hvordan gjennomføre nærværsmøtet”. (Bergen kommune, 2008a). Dette er et møte mellom leder og arbeidstakere på en arbeidsplass, hvor man nettopp kan snakke om de viktige moment som jeg beskriver i sitatet som følger:

Steinar Aasnes i ”Idébanken for sykefraværsarbeidet”⁵ svarer på spørsmålet om hva som gir best uttelling i sykefraværsarbeidet at:

” De som lykkes i sykefraværsarbeidet er de som setter fokus på hva som skaper et nærvær, hva er det som får folk til å gå på jobben og hva er det som gir arbeidsglede, motivasjon og trivsel i jobben.”

Det er viktig å sette fokus på dette, skape arena hvor dette kan snakkes åpent om, og hvor det blir kjent hvilken holdning til disse spørsmålene som råder på hvert arbeidssted. Nettopp å bli trygg på hvordan det er på den enkelte arbeidsplass, kan forebygge fravær om man forankrer dette arbeidet inn i hverdagen.

Nærværsfaktorer kontra fraværsfaktorer (negativ nærværsfaktor)

Det sies at det er positive nærværsfaktorer som gir arbeidsglede og som bidrar til at vi ønsker å gå på jobb.

Kollegastøtte og leders ivaretagelse sammen med tilfredshet med jobbsituasjonen totalt sett er slike faktorer. Gleden ved å være en del av et team hvor lojalitet og kollegialitet betyr noe. Det gir arbeidsglede, motivasjon, trivsel og utvikling. (Bergen kommune, 2008a). Det er også i tråd med Arbeidsmiljølovens formålsparagraf. Jeg kommer tilbake til denne loven i kapittel 2.

Negative nærværsfaktorer er de som øver et press på den enkelte til å stille på jobb når man kanskje ikke føler seg frisk nok til det. Dette gjelder holdninger og forpliktelser hos den enkelte, vurderingen av konsekvensene ved at en ikke er tilstede, og press og forventninger fra arbeidsmiljøet om tilstedeværelse. Man må ha lov å være syk, men det er noe som er galt dersom man blir syk av å gå på jobb.

Dette står å lese i veilederen fra HR – seksjonen, men den er ingen primærkilde, og viser ikke til hvor den har sine utsagn fra, men brukes av lederne i kommunen i arbeid med nærvær.

⁵ www.idebanken.org

Formål: Idébanken skal være et virkemiddel for partene i arbeidslivet og sentrale myndigheter for å formidle idéer, erfaringer og resultater som kan bidra til å oppnå målsetningene i intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Tjenesten Idébanken er organisert som en linjeoppgave i NAV.

Arbeidsmiljøgrupper

Arbeidet med Nærværprosjektet er lagt inn under de lokale arbeidsmiljøgruppene, kalt AMG. Disse er opprettet i alle enheter i kommunen. Ansvaret for AMG er tillagt den enkelte enhetsleder. I HMS – håndboken for Bergen kommune står følgende:

Arbeidsmiljøgruppens oppgave er å sette dagsorden for arbeidsmiljøarbeidet i resultatenheten, og å engasjere og ansvarliggjøre alle medarbeiderne. Derfor er arbeidsmiljøarbeid mitt og ditt ansvar!

Å skape et godt arbeidsmiljø krever deltagelse, ansvar og engasjement fra både ledere og den enkelte ansatte. Velfungerende og aktive arbeidsmiljøgrupper er en av de viktigste forutsetningene og et av de beste redskapene for å lykkes i arbeidet med HMS på resultatenhetsnivå.

http://www3.bergen.kommune.no/service_utvikling/_ekstern/hamu_amu.html

(Lastet ned 15.03.2011).

Et viktig arbeidsområde for AMG er hvordan man arbeider med og utformer HMS – strategier på arbeidsplassen, hvordan har vi det her hos oss? Og hva bidrar vårt miljø med i forhold til at våre ansatte kommer på jobb og har det bra her tross mye og ofte slitsomt arbeid.

2.2.2 Nærværarbeidet i Bergen kommune, en oversikt over positiv utvikling

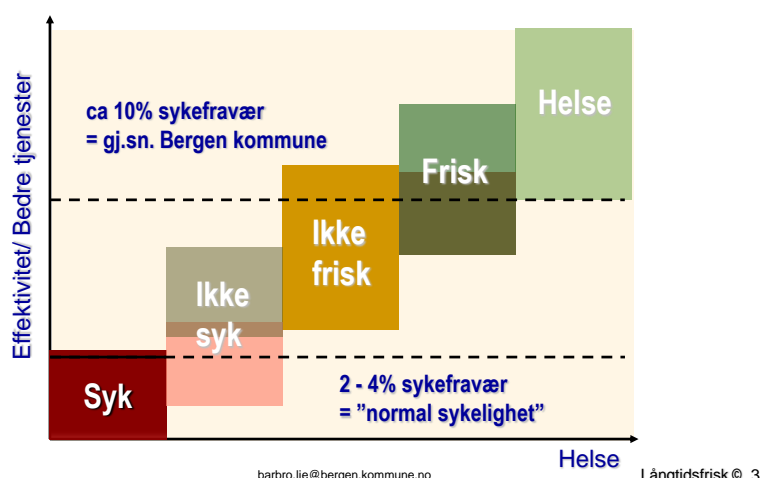
Den 13.10. 2008 hadde man den første store fellessamlingen i regi av Nærværprosjektet for nærværarbeidet i Bergen kommune. Det skulle være en inspirasjon både for dem som ikke var kommet i gang med arbeidet, og for dem som hadde begynt å iverksette tiltak for å komme videre med arbeidet.

Mye av stoffet der var hentet fra boken Langtidsfrisk av Johnny Johnsson m.fl. Dette er en bok basert på svensk forskning på området, men kan med hell brukes på norske forhold, da Sverige er et land vi kan sammenligne oss med hva gjelder strukturer i arbeidsliv og sosiale mønstre. (Johnsson, 2003).

Målet for Bergen kommune er å komme ned i et sykefravær på 7.9 %, eller et nærvær på 92.1 %. Som Power – Point – utklippet under viser, var det pr. oktober 2008 et stykke igjen, man hadde da et gjennomsnitt sykefravær på ca.10 %.



Er det ikke lov til å være syk da?



Figur1. Fra Power – Point presentasjon 13. 10. 2008 av daværende prosjektleder Barbro Lie, Nærværprosjektet, Bergen kommune

Figuren er hentet fra boken "Langtidsfrisk". (Johnsson, 2003, s.26), men tilpasset sykefraværet i Bergen kommune.

Den viser at det selvfølgelig er "lov å være syk", og man må til enhver tid operere med en "normal sykkelighet". Men det som man ønsker å gjøre noe med, er den "ikke syk – ikke frisk" – delen av arbeidsstokken.

Vi må fokusere på å få så mange som mulig fra det syke til det friske. God helse er en av våre viktigste ressurser, både nasjonaløkonomisk, bedriftsøkonomisk og menneskelig.

Det vesentlige spørsmålet for å oppnå gode resultater i dette arbeidet, er: "Hvordan skal det være på sitt beste?" (Johnsson, 2003, s.14).

Skal man forandre en bedriftskultur, er det en forutsetning å involvere alle ansatte i prosessen. Altså at alle må være med i innovasjonsprosessen.

Og det er det Nærværprosjektet skal søke å være pådriver på i Bergen kommune.



Hva bruker vi tiden på?



Den fremgangsrike organisasjonen	Arbeider fremmende – identifiserer helse og fremgang Identifiserer faktorer som medfører helse og fremgang Muliggjør helse og fremgang	Bør bruke 80%
Den bevisste organisasjonen	Arbeider preventivt – identifiserer risikoer/uhelse Identifiserer faktorer som medfører risikoer/uhelse Fjerner faktorer som medfører risikoer/uhelse	15%
Den reagerende organisasjonen	Konstaterer inntrufne katastrofer Griper inn når ting går galt Hjelper mennesker som har fått problemer Rehabilitering	5%

13.10.2008

barbro.lie@bergen.kommune.no

Långtidsfrisk © 6

Figur 2. Fra Power – Point presentasjon 13. 10. 2008 av prosjektleder Barbro Lie, Nærværprosjektet, Bergen kommune

Figuren er hentet fra boken ”Langtidsfrisk”. (Johnsson, 2003, s.28 og s.171 – 172).

Det som er viktig, er at man bestemmer seg for hva som er målet for endringsprosessen, og arbeider aktivt for å nå målet man har satt seg. I forhold til figur to, er det den øverste grønne rubrikken som er målet for Nærværprosjektet, og da ligger muligheten for effektivitet og lønnsomhet også innenfor rekkevidde.

For som Johnsson skriver i sin bok: *Helse, effektivitet og lønnsomhet er hverandres forutsetninger*. (Johnsson, 2003, s.27).

Annet arbeid som er kommet i gang som et resultat av Nærværprosjektet er blant annet som følger:

Bergen kommune inngikk 16.01.2009 en samarbeidsavtale med NAV hvor det heter:

Målet med avtalen er å bidra til at Bergen kommune når sine målsetninger når det gjelder økt nærvær, redusert grad av utstøting og økt grad av inkludering i arbeidslivet.

Gjennom et eget prosjekt, Nærværprosjektet, jobber Bergen kommune systematisk med å redusere sykefraværet blant kommunens ansatte. Samarbeidsavtalen mellom NAV og kommunen følger opp dette. Kommunen har en målsetning om reduksjon av sykefraværet fra ti prosent til åtte prosent innen utgangen av 2011. NAV Hordaland

stiller kompetanse og ressurser til disposisjon for Bergen kommune knyttet til gjennomføring av Nærværprosjektet i kommunen.

- For oss er det viktige i denne avtalen at NAV og Bergen kommune er enige om mål og fokus, sier HR-direktør i Bergen kommune.

Bergen kommune og NAV arbeidslivssenter Hordaland har etablert en egen samarbeidsgruppe med faste møtepunkter og en operativ arbeidsgruppe for å operasjonalisere felles mål og aktiviteter. Arbeidsgruppen består av to personalrådgivere fra Bergen kommune og to rådgivere fra NAV arbeidslivssenter. NAV kontorene i Bergen har oppnevnt egne kontaktpersoner for å støtte Bergen kommune i oppfølgingen av egne medarbeidere.

Samarbeidsavtalen skal evalueres innen utgangen av 2009.

(Målsnes, 2009).

Denne avtalen var opp til gjennomgang i Hovedarbeidsmiljøutvalget 30.08.2010, og der konkluderes det med følgende:

Så langt har det blitt lagt til rette for:

- regelmessige møter mellom NAV-kontor og personalrådgivere på lokalplan
- at NAV blir invitert inn i bydelenes ledermøter for å bli kjent med enhetslederne, diskutere nærværarbeid på individnivå (hvordan vi i Bergen kommune jobber konkret med saker og hvilke forventninger NAV har til oss) og å belyse NAV sin rolle, tiltak og hjelpemidler de kan bistå med
- gjensidig informasjons- og ideutveksling
- Flere prosjektsamarbeid: *kontaktprosjektet* og prioritering av *fem utvalgte enheter innen Helse og inkludering*

Allerede i dag oppleves en økt gjensidig forståelse for hverandres utfordringer og muligheter, noe som har bidratt til forbedret og tettere samhandling. Vi ser at tett samhandling kan forebygge feilslåtte tiltak. Vi håper også at dette vil føre til at sykemeldte arbeidstakere komme raskere tilbake til arbeid og/eller over på tiltak.

Det er for tidlig å konkludere med at *Avtalen om samhandling knyttet til mål og aktiviteter for et mer inkluderende arbeidsliv* er vellykket, men vi ser at god samhandling mot felles mål virker. Ved at det nå er etablert faste treffpunkter og fora med NAV og kommunen på lokalplan, har vi tro på at felles utfordringer vil bli løst på en bedre måte.

Den nye IA-avtalen vektlegger ytterligere forsterket samarbeid for å nå målsettingene.

På bakgrunn av våre erfaringer så langt og ny IA-avtale ser vi det hensiktsmessig at samhandlingsavtalen forlenges og tas opp til ny evaluering innen utgangen av 2011. (Bergen kommune, 2010).

Det er også av umåtelig stor økonomisk årsak at sykefraværet reduseres:

Manglende nærvær koster Bergen kommune rundt 570 millioner kroner i året. Prosjektet har som formål å øke nærværet med 20 prosent i løpet av de neste fire årene. (Målsnes, 2008).

Tall fra Hovedarbeidsmiljøutvalget i Bergen kommune forteller følgende, sitat fra HAMU – møte 26.august 2010:

Samlet nærværspersent for 2. kvartal 2010 er på 91,4 %. Dette svarer til en samlet sykefraværspersent på 8,6 %.

Dette utgjør en reduksjon i sykefraværet fra 2. kvartal 2009 (9,1 %) til 2. kvartal 2010 (8,6 %) på 0,5 prosentpoeng. Fra den kvartalsvise registreringen begynte 1. kvartal 2004 er det kun registrert en sykefraværspersent på 8- tallet for tre kvartaler: 3. kvartal 2004: 8,4 %, 3. kvartal 2008*: 8,8 % og altså nå 2. kvartal 2010: 8,6 %.

I tillegg repeterer den synkende tendensen seg fra 4. kvartal 2009.

(Bergen kommune, 2010).

Ferske tall fra Bergen kommune kan sees i denne tabellen::

Sykefravær 2010 Bergen kommune					
Total:		sum	2010	2009	diff
Kvinner		255277,9	10,3 %	10,9 %	-0,6 %
Menn		50390,2	6,2 %	6,6 %	-0,4 %
Totalt Bergen kommune		305668,1	9,3 %	9,9 %	-0,6 %

Tabell1. Sykefravær 2010 Bergen kommune

(Målsnes, 2011).

Som man kan se av dette, er sykefraværet i 2010 på 9.3 %, og målet er 7.9 % innen 2011.

Nærværet er da på 90.7 %, så det er enda et stykke frem mot målet som er 92.1 % nærvær, men samlet sett beveger man seg i riktig retning i Bergen kommune.

Jeg har valgt å presentere Johnsen sin modell som teorigrunnlag i dette kapitlet, fordi

Nærværsprosjektet bygger blant annet på modellen, og derfor var det naturlig å ta den med i presentasjonen av Nærværsprosjektet.

Jeg ønsker også å presentere to viktige lovmessige rammer som forplikter arbeidsgiver og arbeidstaker på å arbeide for et godt arbeidsmiljø, både fysisk og psykososialt, hvor det skal være plass til alle uansett livsfase med ulike utfordringer for den enkelte.

Lovene setter tydelig krav til hvordan det skal være på jobb, og hvordan man skal arbeide for at ansatte skal kunne være i jobb, både ut fra helsemessige og miljømessige hensyn. Det kan også være to sider av samme sak.

2.2.3 Lovmessige rammer

Lovene jeg tar med her, er begge viktige for å øke nærværet på arbeidsplassen.

Arbeidsmiljøloven for å bidra til et bedre arbeidsmiljø, og Folketrygdloven sine krav til å følge opp sykemeldte, slik at de kan komme tilbake på arbeidsplassen, eller være på arbeidet selv om man helsemessig er redusert. Begge altså med den hensikt å øke nærværet.

Arbeidsmiljøloven (AML)

Den nye Arbeidsmiljøloven trådte i kraft 1. januar 2006, og er en direkte endring etter at IA – avtalen trådte i kraft. Jeg tar her med et par viktige paragrafer i forhold til å fremme et godt arbeidsmiljø.

§ 1-1. Lovens formål

Lovens formål er:

- a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,
- b) å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,
- c) å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,
- d) å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,
- e) å bidra til et inkluderende arbeidsliv.

Videre er følgende paragraf viktig for samarbeidet på en arbeidsplass:

§ 2-3. Arbeidstakers medvirkningsplikt

(1) Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø.

Det er relativt strenge krav, og alle partene i arbeidslivet skal bidra til å utvikle arbeidsplassene til et sted hvor det blant annet skal være optimalt trygt, trivelig og inkluderende å være. Et godt arbeidsmiljø er viktig for at arbeiderne skal trives, være trygge, kunne utvikle seg og oppleve arbeidslivet som meningsfullt.

Den andre loven som er viktig i dette arbeidet er:

Folketrygdloven (Ftrl.)

For å tydeliggjøre at det ikke bare er på arbeidsgiversiden kravet til å få den sykemeldte tilbake i arbeid ligger, tar jeg med følgende paragraf i Folketrygdloven:

§ 8-8. Medlemmets medvirkning

Medlemmet har plikt til å gi opplysninger til arbeidsgiveren og Arbeids- og velferdsetaten om egen funksjonsevne og bidra til at hensiktsmessige tiltak for å tilrettelegge arbeidet og utprøving av funksjonsevnen blir utredet og iverksatt, se også § 21-3.

Retten til sykepenger faller bort dersom medlemmet uten rimelig grunn nekter å gi opplysninger eller medvirke til utredning, eller uten rimelig grunn nekter å ta imot tilbud om behandling, rehabilitering, tilrettelegging av arbeid og arbeidsutprøving eller arbeidsrettede tiltak, se også § 21-8.

Endringene i Ftrl. gjorde at kravene til tettere oppfølging av sykemeldte ble tydeliggjort og forsterket. Alt for å få langtidssykemeldte raskere tilbake i arbeid, og unngå i størst mulig grad at arbeidstakere skal komme over på trygdeytelser. Det hele har sitt utspring i intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv.

Etter hvert har man i Bergen kommune blitt gode på å følge loven hva gjelder oppfølging av sykemeldte, og tilrettelegging og utprøving med dem med nedsatt helse. Likevel har som nevnt fraværet ikke gått ned så mye man ønsker.

En av konsekvensene av dette ble iverksetting av Nærværprosjektet.

Etter at jeg nå har presentert IA – avtalen og Nærværprosjektet som er rammen for oppgaven min, vil jeg nå presentere annet teorigrunnlag som jeg har funnet relevant for arbeidet.

Da mitt fokus er på hvordan ledere i Bergen kommune arbeider for å endre fravær til nærvær i enhetene, vil jeg presentere den organisasjons – og ledelsesteori jeg har funnet relevant, samt endringsstrategier for å nå målene. Jeg vil også gjøre rede for yrkespedagogiske prinsipper og erfaringslæring, fordi slik jeg ser det, er dette viktige faktorer for å få til ønsket endring mot beskrevne mål i en organisasjon.

3. MITT TEORIGRUNNLAG

Da jeg valgte ledere som mine informanter, ble en del av teorien nettopp å se på ledelse, hva det er og hvordan ledelse kan utøves i ulike organisasjoner.

Jeg vil her presentere hva jeg har funnet interessant og relevant for å kunne gjennomføre en analyse av mine funn og drøfting seinere i arbeidet.

3.1 Organisasjon og ledelse

Jeg har tatt utgangspunkt i hvordan Bolman og Deal fremstiller ulike perspektiv på organisasjon og ledelse.

Om deres tilnærming som jeg har valgt til dette store feltet er den beste fremstilling, kan sikkert diskuteres. Men for meg var den til stor hjelp for å få en forståelse av det komplekst sammensatte området som organisasjon og ledelse er.

Da jeg hadde funnet frem til problemstillingen i arbeidet mitt, måtte jeg finne teorigrunnlag som jeg både kunne utforme en intervjuguide ut fra, og som jeg kunne bruke i analyse av mine funn og påfølgende drøfting. Jeg fant ut fra dette Bolman og Deals perspektiver på feltet som et godt teorigrunnlag og et nyttig redskap i arbeidet med oppgaven.

Som de selv skriver:

Vi har funnet frem til tanker som er kraftfulle nok til å fange inn organisasjonslivets nyanserikdom og kompleksitet, og samtidig enkle nok til å kunne anvendes i praksis. (Bolman, Deal et al., 2009, s. 39).

Jeg presenterer fortolkningsrammene i det følgende:

Fortolknings – ramme	Strukturell	Human resource	Politisk	Symbolsk
Metafor for organisasjonen	Fabrikk eller maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
Sentrale begrep	Regler, roller, mål, politikk, teknologi, omgivelser	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse, organisasjons-politikk	Kultur, mening, metaforer, ritual, seremoni, historier, helter
Bilde av ledelse	Sosial arkitektur	Myndiggjøring	Å være frontfigur; å ha ”politisk teft”	Inspirasjon
Grunnleggende ledelses – utfordringer	Å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser	Å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre	Å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres	Å skape tro, skjønnhet og mening

Tabell 2. De fire fortolkningsrammene (Bolman, Deal et al., 2009, s.44).

Slik tabell 1 er å forstå,

fokuserer det *strukturelle* perspektivet på organisasjonens arkitektur – på utformingen av enheter og underenheter, regler og roller, mål og strategier. Fra *human – resource-*perspektivet blir det særlig viktig å forstå mennesker, med deres sterke og svake sider, med fornuft og følelser, ønsker og frykt. Fra det *politiske* perspektivet ser en på organisasjoner som konkurransearenaer karakterisert av knappe ressurser, rivaliserende interesser og kamp om makt og fordeler. Det *symbolske* perspektivet fokuserer på spørsmål som gjelder mening og tro. Her står ritualer, seremonier, historie, lek og kultur i sentrum av organisasjonens. (Bolman, Deal et al., 2009, s.47).

Det jeg støtter meg på i min oppgave, er de begrepene jeg har markert med rødt i tabell 1.

Det er ikke slik at ledere befinner seg i *en* fortolkningsramme, men varierer og arbeider innenfor dem alle. Det kommer an på hvilket arbeid som skal gjøres, hvilke menneskelige ressurser man har til disposisjon, hvilke mål i organisasjonen som skal nås, tidsaspektet eller andre variabler.

Jeg gir her en gjennomgang av de fire fortolkningsrammene:

3.1.1 Den strukturelle rammen

Der finnes ikke noe entydig form for hvordan strukturen, eller arkitekturen, skal være i en organisasjon. Men enhver organisasjon må ha en struktur hvor ansvar fordeles og arbeidsinnsatsen må samordnes for å nå de mål man har satt.

Det er seks grunnantakelser som ligger under den strukturelle rammen:

1. Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål.
2. Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsdeling.
3. Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen.
4. Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring.
5. Strukturer må utformes slik at de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (deriblant målene, teknologien og miljøet).
6. Problemer og forskjeller i yteevne skyldes strukturelle mangler og svakheter og kan rettes opp gjennom analyse og omstrukturering. (Bolman, Deal et al., 2009, s.73).

Dette er grunnantakelser som er der, uansett hvor rigid eller ikke strukturen er. Og det kan være mange grunner til at *strukturtypen* er ulik på ulike arbeidsplasser. Det kommer også an på hvilke oppdrag som skal utføres, noe som vil variere ut fra hvem brukeren eller kunden er. Strukturen er et grunnriss for mønsteret av forventninger og samhandling mellom interne deltakere (ledere, administratorer, underordnede) og eksterne interessenter (for eksempel kunder eller klienter).

Hvordan man utformer strukturen vil være forskjellig i organisasjonene. Vellykkede organisasjoner gjør bruk av mange metoder for å samordne den enkelte eller gruppers innsats for å nå organisasjonens mål.

Det er vanligvis to måter å gjøre dette på: *vertikalt*, gjennom den formelle kommandolinjen, eller *horisontalt*, da ved hjelp av møter, komiteer, koordineringsroller eller nettverksstrukturer.

Vertikal samordning: Høyere nivåer vil koordinere og kontrollere arbeidet til underordnede ved bruk av virkemidler som formell myndighet, regler og retningslinjer, og ved bruk av planleggings – og kontrollsystemer. En kommandolinje

er et hierarki av ledelses – og inspeksjonsnivåer, der hvert nivå har legitim makt til å forme og styre adferden til folk lenger nede i hierarkiet. (Bolman, Deal et al., 2009, s. 80).

Horisontal samordning: Formelle møter og uformelt samvær er hjørnesteinene i horisontal samordning. Horisontal samordning er gjerne mindre formaliserte og mer fleksible enn autoritetsbundne systemer og regler, de er dessuten ofte enklere og fungerer raskere. (Bolman, Deal et al., 2009, s.83).

Horisontal samordning gir ofte bedre resultater, men sluker mer tid og krefter enn den vertikale, men ulike arbeidsformer innenfor denne type samordning kan også lett skape konflikt og forvirring. (Bolman, Deal et al., 2009).

Det er aldri slik at en organisasjon har enten vertikal eller horisontal samordning. Det vil alltid være viktig å finne en god balanse mellom disse to modellene, det hele beror på hvilke oppgaver som skal løses og med hvilke redskaper og menneskelige ressurser som er til rådighet.

3.1.2 *Human resource – rammen*

Human resource – perspektivet bygger på visse grunnantakelser:

1. Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov – ikke omvendt.
2. Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi og talenter, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og framtidsutsikter.
3. Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene eller begge parter lide under det. Den enkelte blir utnyttet eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen – eller det går ut over begge parter.
4. En god tilpasning er til gagn for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har bruk for. (Bolman, Deal et al., 2009, s.150).

Det er mange forhold som virker inn på om man oppnår det beste for både organisasjonen og de ansatte. Blant annet oppgangs – og nedgangstider virker inn, etterspørsel på varer og tjenester, tilgang på kvalifiserte ansatte og ledelsesfilosofi som jeg må avgrense mot å gå videre inn på i denne oppgaven.

Tabellen gir en god oversikt over hva human resource – rammen innebærer:

Prinsipper	Praktiske konsekvenser
Bygge opp og innføre en human resource – strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Bygge opp en felles tenkning om hvordan mennesker skal behandles. Bygge denne tenkningen inn i selskapets struktur og incentivsystemer
Ansette de rette personene	<ul style="list-style-type: none"> • Vite hva en ønsker • Være selektiv
Beholde de ansatte	<ul style="list-style-type: none"> • Belønne dem godt • Sørge for jobbsikkerhet • Forfremme innenfra • Gi ansatte del i utbyttet
Investere i de ansatte	<ul style="list-style-type: none"> • Investere i opplæring • Skape utviklingsmuligheter
Gi de ansatte myndighet	<ul style="list-style-type: none"> • Sørge for informasjon og støtte • Stimulere til selvstendighet og medvirkning • Omforme jobbene • Fremme selvstyrte team • Fremme større likhet
Fremme mangfold	<ul style="list-style-type: none"> • Være tydelig og konsekvent når det gjelder organisasjonens filosofi på dette området • Gi ledere resultatansvar på området

Tabell 3. Grunnleggende human resource – strategier. (Bolman, Deal et al., 2009, s.170).

3.1.3 Den politiske rammen

Innenfor den politiske fortolkningsrammen framtrer organisasjonen som en turbulent arena for en stadig kamp mellom individuelle interesser og gruppeinteresser. Dette perspektivet kan sammenfattes i fem grunnsetninger:

1. Organisasjoner er *koalisjoner* av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper.
2. Det er *varige motsetninger* mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning.

3. De fleste viktige beslutninger angår fordeling av *knappe ressurser* - hvem som skal få hva.
4. Ressursknapphet og varige motsetninger gjør *konflikter* sentrale i organisasjoners daglige liv og gjør *makt* til den viktigste ressursen.
5. Mål og beslutninger vokser fram gjennom *kjøpslåing og forhandlinger* mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine egne interesser. (Bolman, Deal et al., 2009, s. 227).

For å utdype dette, siterer jeg:

1. En koalisjon dannes fordi medlemmene er gjensidig forbundet med hverandre; de trenger hverandre, selv når interessene deres bare er delvis sammenfallende.
2. At det er varige motsetninger mellom partene, innebærer at den politiske aktiviteten vil være mer synlig og fremtredende under forhold dominert av mangfold enn ved homogenitet. Det er lettere å oppnå enighet og harmoni når alle deler verdier og overbevisninger og har felles kultur.
3. I begrepet knappe ressurser ligger at den politiske striden vil bli mer tilspisset og intens når tidene er trange.
4. Motsetninger og ressursknapphet gjør makt til en viktig ressurs. Makt i organisasjoner er i bunn og grunn evnen til å få ting til å skje.
5. Organisasjonens mål fastsettes ikke som direktiver fra toppen, men vokser fram gjennom en fortløpende forhandlings – og kjøpslåingsprosess. Det er få organisasjoner som har én ubestridt topp. (Bolman, Deal et al., 2009, s. 228 – 229).

Begrepet ”makt ” trenger en presisering, for det kan betraktes fra mange ulike perspektiver, to perspektiver er som følger: Strukturteoretikerne fremhever gjerne autoritet – den lovlige, formelle retten til å ta beslutninger som er bindende for andre. Human resource – teoretikerne legger derimot liten vekt på makt og mer på myndiggjøring. De legger mer vekt på autoritetens begrensninger enn det strukturalistene gjør, og fokuserer ofte på innflytelsesformer som fremmer gjensidighet og samarbeid. Det underforståtte håpet er at deltagelse, åpenhet og samarbeid vil erstatte makt. (Bolman, Deal et al., 2009).

Makt må altså ikke gjennomgående betraktes som noe negativt, det kommer an på hvordan man bruker ”makten”, hvordan man samhandler og hvordan man arbeider for å få innflytelse for å nå mål i organisasjonen.

Begrepet ”konflikt” er også oftest negativt ladet, men trenger ikke å være det: Konflikter kan ha både fordeler og ulemper: ” *En rolig, harmonisk organisasjon kan godt være en apatisk,*

ikke – kreativ, stagnert, rigid og urokkelig organisasjon. Konflikter utfordrer status quo og stimulerer interesse og nysgjerrighet. Konflikter stimulerer til nye ideer og nye måter å nærme seg problemer på, til nytenkning og nyskaping. (Heffron 1989, s.185)” (Bolman, Deal et al., 2009, s.239).

Her er det ikke et enten – eller, at fravær av konflikter er en lite dynamisk organisasjon med lite evne til nytenkning, mens konflikter utelukkende fremmer dette. Det er viktig for alle parter, både ledere, ansatte og ulike arbeidstakerorganisasjoner å kunne komme frem til avtaler hvor nettopp muligheten til fremgang får de beste forutsetninger. Det kan være en utfordring i nettopp det.

3.1.4 Den symbolske rammen

Den symbolske rammen konsentrerer tanker fra ulike kilder i fem grunnsetninger:

1. Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr.
2. Aktivitet og mening er bare løst forbundet; én og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever livet forskjellig.
3. Når vi står overfor usikkerhet og flertydighet, skaper vi symboler for å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro.
4. Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker, enn på grunn av det de frembringer. Med sin emblematiske form danner de en vev av sekulære myter, helter og heltinner, ritualer, seremonier, og beretninger som hjelper oss til å finne mening og lidenskap i livet.
5. Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål. (Bolman, Deal et al., 2009, s. 228 – 229).

Myter, som fungerer på mystisk vis, gir oss historien bak historien, og forklarer, uttrykker, legitimerer og opprettholder solidaritet og samhørighet. De formidler ubevisste ønsker og konflikter, forsoner motsetninger og gir oss fortellinger som forankrer nåtiden i fortiden.

Myter støtter opp under organisasjonens *verdier*. I motsetning til mål, er verdier ikke konkrete, de beskriver det unike og særegne ved organisasjonen, og skaper identitetsfølelse.

Visjonen gjør organisasjonens kjerneideologi eller bevissthet om målet til et bilde av fremtiden. Myter, verdier og visjoner går ofte over i hverandre. (Bolman, Deal et al., 2009).

Kultur er heller ikke et ensbetydende begrep. Man diskuterer om en organisasjon *er* en kultur eller *har* en kultur.

En formell definisjon på kultur er: *"Et mønster av felles grunnleggende antakelser som en gruppe er kommet fram til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene"*. Denne definisjonen er gjengitt etter E. H Schein i (Bolman, Deal et al., 2009, s.304).

Det jeg har beskrevet så langt i kapitlet, er for å forstå hvordan det kompliserte samspill mellom ledelse og medarbeidere foregår i en organisasjon for å arbeide mot felles mål, og hvor utfordrende de kan være fordi vi er enkeltindivider med ulikt ståsted, vi trives eller ikke trives sammen, et utall av faktorer spiller hele tiden inn, og varierer hele tiden.

Organisasjoner er også hele tiden i endring. Slik Bergen kommune nå søker å gjennomføre Nærværprosjektet for å endre fravær til nærvær i organisasjonen. Jeg vil derfor presentere to endringsstrategier jeg har funnet viktige i arbeidet mitt.

3.2 Endringsstrategi

Da Nærværprosjektet nettopp skal endre fravær til nærvær blant ansatte i Bergen kommune, er strategi for dette viktig.

Målet er klart: Man skal innen utgangen av 2011 ha klart å komme opp i 92.1 % nærvær og redusert sykefraværet til 7.9 %, altså ned 20 % fra Nærværprosjektet startet.

Utfordringen var å ta i bruk en egnet strategi for å nå dette målet.

Jeg har fra mitt ståsted som personalrådgiver i Bergen kommune fulgt Nærværprosjektet siden det så dagens lys i 2008. Hvorfor man satset på dette, har jeg skrevet om i innledningskapitlet mitt.

Dette at jeg har fulgt Nærværprosjektet såpass tett som jeg har gjort, og også brukt alle de tre første oppgavene mine i studiet nettopp på dette arbeidet, gjør at jeg ønsker å bruke følgende modell for å synliggjøre den strategien jeg mener Nærværprosjektet kan forstås i lys av.

3.2.1 Kotters åtte stadier for vellykkede endringstiltak

John Kotter, en innflytelsesrik forsker i ledelse og forandring, beskriver åtte stadier som han ofte fant ved vellykkede endringstiltak:

1. Det skapes en opplevelse av at noe er prekært.
2. Det settes sammen et styringsteam med kompetanse, troverdighet og autoritet, og de kontakter og forbindelser som skal til for å få til noe.
3. Det skapes en stimulerende visjon og strategi.
4. Visjonen og strategien formidles gjennom en kombinasjon av ord, handlinger og symboler.
5. En fjerner hindringer, eller setter folk i stand til å gå videre.
6. En skaper synlige symboler på framgang gjennom å vinne kortsiktige seirer.
7. En holder seg til prosessen og nekter å gi seg selv om det røyner på.
8. En dyrker og former en ny kultur som kan støtte det som vokser fram. (Bolman, Deal et al., 2009, s.436).

Bolman og Deal setter Kotter sine stadier inn i de fortolkningsrammene jeg har beskrevet ovenfor, og da får de følgende tabell:

Kotters endringsstadium	Den strukturelle rammen	Human resource – rammen	Den politiske rammen	Den symbolske rammen
Opplevelse av prekær situasjon		Involvere folk i hele organisasjonen, be om innspill	Nettverksarbeid overfor viktige aktører, bruke maktgrunnlaget	Fortelle en overbevisende historie
Styrende team	Utarbeide strategier for samordning	Holde teambyggingsøvelser med styringsteamet	Bemanne teamet med troverdige og innflytelsesrike medlemmer	Gi teamet en øverst – kommanderende
Stimulerende visjon og strategi	Utforme en plan for implementering		Kartlegge det politiske terrenget, utforme handlingsplaner	Utforme en visjon full av framtidshåp og rotfestet i organisasjonens historie
Formidle visjon og strategi gjennom ord, handlinger og symboler	Skape strukturer som støtter opp om endringsprosessen	Holde møter for å formidle retningen framover og få tilbakemelding	Skape arenaer, bygge allianser, nøytralisere opposisjonen	Synlig engasjert ledelse, ”dra i gang gang” – seremonier
Fjerne hindringer og sette folk i stand til å gå videre	Fjerne eller endre strukturer som støtter opp om det gamle	Sørge for opplæring, ressurser og støtte		Icenesette ”offentlige henrettelser” av ”kontrarevolusjonære”
Tidlige seirer	Planlegge kortsiktige seirer		Sette inn ressurser og makt for å sikre tidlige seirer	Feire og videreformidle tidlige tegn på suksess
Stå på når det røyner på	Holde folk til planen			Holde oppbyggelsesmøter
Ny kultur som støtte til ny praksis	Justere strukturen etter det nye	Bygge opp et ”kulturteam”, bredt engasjement i kulturutvikling		Sørge over fortiden, feire ”revolusjonsheltene”, dele beretninger om ”veien vi har gått”

Tabell 4. Kotters stadier og de ulike fortolkningsrammene (Bolman, Deal et al., s.436).

Dette er, slik jeg ser det, en god ramme å sette hele Nærværarbeidet inn i. Jeg vil gi en liten oppsummering over det store arbeidet som er gjort, relatert til tabell 4.

Nærværprosjektet ble politisk vedtatt, den prekære situasjonen var høyt sykefravær, og det måtte man få ned. Det ble satt ned en sterk styringsgruppe med mennesker i maktposisjoner, både politisk og administrativt, og prosjektet fikk en tydelig leder, med stort engasjement og tro på prosjektet. Nettverk ble bygget til blant annet NAV, og alle enhetslederne i Bergen

kommune har fått et tydelig ansvar for å nå målsettingen i Nærværprosjektet. Det har vært flere store inspirasjonssamlinger, hvor man har fortalt de gode og overbevisende historiene fra de ulike enheter i kommunen, hvor man har og etter hvert har fått høye nærværstall. Det har vært utdelt årlige priser og heder til dem som har klart arbeidet på en forbilledlig måte.

Det har vært hold store lederkonferanser med samarbeidspartnere, samt mindre work – shops hvor man har kunnet diskutere cases for å finne løsninger på problemstillingene. Det har vært et uttall seminarer og foredrag om endringsstrategier og implementering av nye arbeidsmetoder for å lykkes i arbeidet. Det har vært opplæring i ulike former for verktøy som lederne har kunnet ta tilbake til sine enheter, og man har kunnet be om bistand fra Nærværprosjektet med samarbeidspartnere for å komme i gang med nærværarbeidet. Altså opplæring, ressurser og støtte.

På side 22, skrev jeg om viktigheten til Arbeidsmiljøgruppene, AMG. Å få disse opp å gå, var også et vesentlig tiltak for å få nærværarbeidet opp å gå i kommunens mange enheter. I 2010 hadde Nærværprosjektet fokus nettopp på alle AMG rundt om, og hadde store samlinger der alle medlemmene ble kurset i hvordan nærværarbeidet skulle komme på dagsorden og hvordan arbeidet for å øke nærværet skulle lykkes.

Mye av arbeidet er basert på idémyldring fra de ansatte rundt om i alle enheter, og for å fange opp alt som skjer, er verneombud og tillitsvalgte i de mange arbeidstakerorganisasjonene med på dette store arbeidet.

Alt dette materialet som har vært brukt på Nærværprosjektets store samlinger, er tilgjengelig for alle lederne, og altså dem som har vært mine informanter i arbeidet mitt.

Fordi jeg finner at denne modellen tydeliggjør det arbeidet Nærværprosjektet har gjort og gjør, blir den en del av kunnskapsgrunnlaget jeg senere skal bruke i drøftningskapitlet.

Jeg ønsker også å presentere en annen modell for endringsarbeid i organisasjoner, fordi den sier noe om hvordan man praktisk skal kunne gjennomføre endringer ute på den enkelte arbeidsplass.

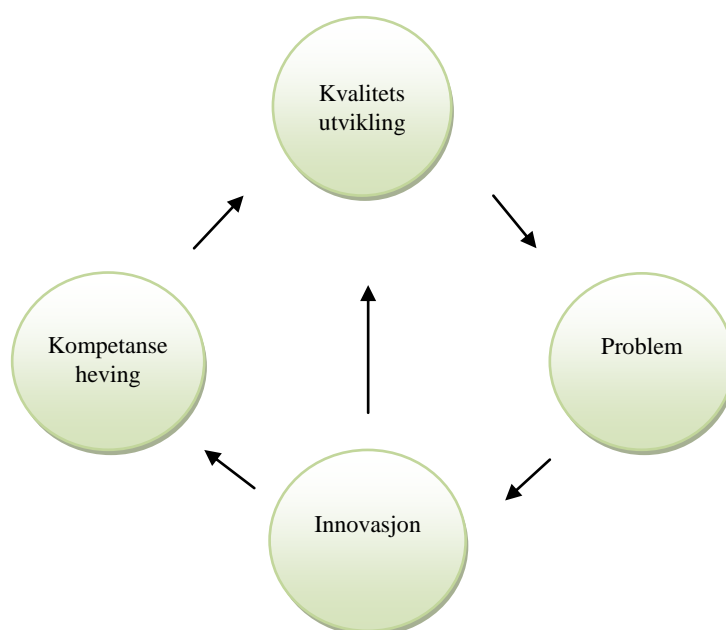
3.2.2 Kjell Skogens modell for innovasjonsarbeid og organisasjonsutvikling

Kjell Skogen, professor ved Universitetet i Oslo, omtaler sosial interaksjon som en strategi for spredning av innovasjoner. (Skogen, 2004).

Kjell Skogen har i en årrekke arbeidet med nettopp dette. Skogen skriver særlig om skolen som samfunnssystem, men i en samtale jeg hadde med ham våren 2009, bekreftet han at denne modellen er relevant i forhold til min oppgave.

Skogen omtaler deltakelse i nettverk som viktig for å drive et kontinuerlig forbedringsarbeid. Det er viktig med etablering av sosiale nettverk. Han sier at et kontinuerlig endringsarbeid forutsetter at erfaringer tas vare på, og at det foregår læring i organisasjonene. Læring generelt og spredning av utviklet kunnskap skjer best når aktørene kommuniserer både innenfor sine primærteam, på tvers av teamene og mellom organisasjoner. Etablering og bruk av sosial interaksjon, hvor erfaringen og innovative ideer går fra person til person, regnes som ett av de sterkeste virkemidler for spredning av innovasjoner, hvor erfaringer og ideer påvirker praksis på stadig nye arbeidsplasser. (Skogen, 2004).

Han har en modell som beskriver at utgangspunktet for endring og læring er de praktiske utfordringene i det virkelige liv.



Figur 3. Utviklingssløyfen

Utviklingssløyfen illustrerer at utgangspunktet for endring og læring er de praktiske utfordringene i det virkelige liv. (**Problem**). På grunnlag av et slikt reelt problem tar en sikte på å forbedre sin praksis. (**Innovasjon**). Denne innovasjonen har til hensikt å forbedre kvaliteten på arbeidet. (**Kvalitetsutvikling**). Denne kvalitetsutviklingen må vurderes opp mot det praktiske problemet som var utgangspunktet. Fagfolkene som deltar i denne innovasjonsprosessen må trene seg opp til å lære av sine erfaringer, slik at de kan forbedre sine kvalifikasjoner og dermed gjøre arbeidet sitt stadig bedre. (**Kompetanseheving**). Metoden er kjent for mange som problembasert læring. (Skogen, 2004, s.11).

Innovasjon er et viktig begrep som krever noe utdypning. *En innovasjon er en planlagt endring som har til hensikt å forbedre praksis.* (Skogen, 2004, s.49). I min oppgave ser jeg det slik at Nærversprosjektet er den endringsmodellen Bergen kommune satser på for å endre den ”praksis” man ikke er fornøyd med, nemlig et for høyt sykefravær, som man kan benevne som ”Problemet”, jamfør figur 3. Målet er å øke nærværet blant ansatte.

Nøkkelordet i innovasjonsarbeidet er *endring*, og det stemmer overens med det arbeidet Nærversprosjektet i Bergen kommune er tenkt skal føre til.

Når man snakker om innovasjon, knyttes begrepet *eierforhold* til denne prosessen. Hypotesen er at dersom mulighetene for å lykkes med en aktuell innovasjon skal være til stede, forutsetter det at de involverte har et rimelig eierforhold til innholdet i denne innovasjonen. Hypotesen om hvordan et slikt eierforhold utvikles, tar utgangspunkt i deltakelsen i beslutningsprosessen frem mot det aktuelle tiltaket. (Skogen, 2004).

For at ikke en innovasjonsprosess skal bli ”hengende i løse luften”, er det svært viktig med **evaluering**, både underveis i de ulike faser, og eventuelt til slutt i prosjektet, dersom de er tidsavgrenset. I forbindelse med evaluering vil kvalitetsutviklingsbegrepet stå sentralt. En evaluering kjennetegnes nettopp av at den vurderer noe i forhold til en verdiforankring og en kvalitetsforståelse. Jamfør figur 3.

Det legges i denne sammenheng vekt på evalueringen som endringsstøtte og ikke kontroll. Videre vil det være viktig å evaluere i hvilken grad en lykkes med kompetansehevingen, og med særlig vekt på hvordan prosessene kan videreutvikles og forbedres.

Bergen kommune har klare mål om å øke nærværet. Jeg har presentert rammen for å nå dette målet, og satt nærværarbeidet inn i en organisasjonsstruktur. Videre har jeg presentert endringsmodeller for hvordan arbeidet skal kunne lykkes. Alt dette er viktig, men hva som også vesentlig, er at alt endringsarbeidet skal gjennomføres av og blant en mengde ulike mennesker.

Jeg vil derfor her ta med noe fra et av mine intervju. I denne enheten hadde man et lavt nærvær, og vi snakket om at måloppnåelsen for nærvær er 92.1 % innen utgangen av 2011. Min informant sier så dette:

Jo kanskje kommunen har et realistisk nærværprosjekt, og jeg tror det vil ligge rundt det. (Henviser til 92.1 % nærvær). Og jeg tror man skal jobbe mye for å være der. Og det er klart at etter et år så kan jeg og ha kjempegodt nærvær, men det er jo ikke noe konstant når du har med mennesker og situasjoner å gjøre.

Og det er jo nettopp noe av utfordringen. Mål, rammer og strategier er viktig, men det mellommenneskelige, den sosiale interaksjonen, må også være av god kvalitet skal arbeidet lykkes.

Jeg har valgt Sven Svebaks betraktning rundt viktigheten av god sosial interaksjon i en gruppe ved gjennomføring av prosjekter.

3.3 Sosial interaksjon

Sven Svebak skriver i sin bok "Forlenger en god latter livet?" om humorens betydning i livet, og i arbeidslivet. Der finnes mange former for latter og mange former for humor, det skal ikke omtales her. Og humor er ikke nødvendigvis løsningen på hva som kan betegnes som "Det gode arbeidsmiljø". Svebak vektlegger følgende:

I arbeidslivet vil stor akademisk kunnskap og stor praktisk ferdighet ha liten verdi for en gruppes evne til å gjennomføre prosjekter dersom ikke den sosiale intelligensen også er godt utviklet. Stor abstrakt kunnskap og praktisk ferdighet kan være til desto større skade for et team dersom den sosiale intelligensen er dårlig utviklet hos noen i gruppen. (Svebak, 2000, s.175).

Hvorvidt humor er en viktig komponent i den sosiale intelligensen drøfter ikke Svebak, men han våger den påstanden at sans for vennlig, tankevekkende og befriende humor - den store humoren - er et solid tegn på evne til å utvikle og vedlikeholde gode relasjoner til andre mennesker. Dette gjelder i jobbsammenheng så vel som i det private liv.

Videre sier han at: ”I arbeidslivet har både lederen og de ansatte ansvar for å ta vare på gode relasjoner, men det sies at ingen har fred lenger enn naboen vil”.

Det er ikke gitt at det er gode relasjoner mellom alle ansatte i en gruppe. Når der i tillegg til tider er stort sykefravær og arbeidsbyrdene blir større for dem som er på jobb, er det ikke urimelig at mer tungt arbeid som da faller på den enkelte, kan utløse sykdom eller stress hos den som er på arbeid. Det er blant annet dette Nærværprosjektet ønsker å sette søkelys på. Men det fordrer at man kan snakke om dette i gruppen, og det er ikke nødvendigvis en selvfølge. Man må våge å sette fokus på det som *kan* være en utfordring å bringe på bane.

Den samme informanten som jeg siterte side 42 som hadde lavt nærvær og snakket om viktigheten av å forstå at arbeidet henger nøye sammen med å forstå at det er ulike mennesker man har å gjøre med hele tiden, sier dette om å våge å snakke om det som kan være en utfordring på arbeidsplassen:

Vet du, vi snakker mye om det. Vi har kanskje ikke snakket så mye om ..når du sier nærvær. Men vi snakker mye om jobben vår, og hva som fungerer, og hvordan det er, og det som er vanskelig. For jeg tror jo klart at det henger sammen med at mange opplever jobben som vanskelig. Og det snakker vi mye om uten at vi direkte snakker om at folk er vekke så mye.

På denne arbeidsplassen var det altså ikke slik at man ikke kunne snakke om det som var utfordrende, men man snakket altså ikke direkte om det store fraværet der.

Det er viktig *at* man kan ta opp det som er vanskelig, men det kan i den forbindelse også være viktig å tenke på *hvordan* man griper an det problematiske. Jeg vet ikke noe om hvilke metoder de brukte på denne arbeidsplassen, så hva de gjorde ”rett eller galt” der, kan jeg ikke uttale meg om.

Ut fra dette vil jeg si noe om yrkespedagogiske prinsipper, som jeg anser som viktig å kunne anvende ut fra problemstillingen i min oppgave.

3.4 Yrkespedagogiske prinsipper

De to endringsmodellene jeg har beskrevet, samt å bygge opp god sosial interaksjon viser hvor viktig den enkelte ansatte er for å få til endringer. I tillegg til dette, vil jeg si noe om yrkespedagogiske prinsipper som jeg finner viktig for å fremme læring og endring på arbeidsplassen.

Målet med læring er endring, og er ikke forbeholdt skole og utdanningsinstitusjoner. Det er noe som skjer i alle livets faser, både privat og i arbeidslivet. Det må være målrettet hva som skal endres, og da må det også være målrettet hvilken kunnskap som må til for at noe skal endres frem mot et bestemt mål.

Jeg vil her ta med litt om hva **yrkespedagogiske prinsipper** er, ut fra det jeg har presentert. Det kan forstås som en grunnregel for læring og endring på arbeidsplassen.

Tron Inglar har i sitt doktorgradsstudie fra 2009, skrevet om yrkespedagogiske prinsipper i forhold til lærerutdanningen, og jeg siterer:

I målene for lærerutdanningen (Planen av 1975:1) het det at: ”Utdannelsen ved PSY tar sikte på å skape handlingsdyktige lærere ... “. En vektla altså *handlingskompetanse* framfor kunnskaper om pedagogisk teori og en skulle bygge videre på den enkelte students erfaringer. Videre så en det som viktig at det studentene selv skulle tilegne seg kunnskaper, erfaringer og holdninger. De skulle selv være aktive og ikke ”få” kunnskaper og ferdigheter. Det ble videre vektlagt at det studentene tilegnet seg skulle ha et ferdighetspreg, det skulle være funksjonelt og i tråd med målet om ”handlingsdyktige lærere”. (Inglar, 2009, s.72).

Og videre:

Det markante skillet i den praktisk-pedagogisk utdanningen er at en i 1975 gikk fra fokus på formidlende undervisning til fokus på erfaringslæring. Dette viser seg gjennom at de formelle læreplanene vektlegger yrkespedagogiske prinsipper:

- Erfaringsbasert læring, læring gjennom handling.
- Øving i praktisk lærerarbeid, analyse og refleksjon over erfaringer.
- Selv vurdering og medansvar.
- Arbeidsprinsipper som opplevelses- og oppgaveorientering.
- Prosessorientering ved at arbeidsprosessen er mål og middel i studentenes læring.
- Gruppearbeid som en sentral arbeids- og læringsform.
- Utviklingsarbeid som skal implementeres.

Handlingsaspektet har i økende grad vært sentralt i yrkesfaglærerutdanningen. Ved analysen av den formelle læreplanen fra 1989 løftet jeg fram ”læring gjennom handling” som essensen av arbeidsprinsippene, fordi arbeidsprinsipper som opplevelsesorientering, oppgaveorientering, deltakerinnflytelse og vektlegging av trenings- og øvingsoppgaver var sentralt. I de senere planene blir handlings- eller aksjonspreget forsterket ved at studentene skulle gjennomføre prosjekt- eller utviklingsarbeid som de skulle planlegge, implementere og vurdere konsekvensene av, i den skolen hvor de var utplassert i praksisperioden. (Inglar, 2009, s.72-73).

Yrkespedagogikken er nettopp rettet mot læring i eller for arbeidslivet. Det blir da viktig å anvende metoder som er gagnbare for å fremme læring og endring og dermed utvikling blant

de ansatte for å nå de mål bedriften har satt. Den handlingskompetanse som man ønsket lærerne skulle oppnå som Inglar skriver om, skulle man oppnå ved å ha fokus på erfaringslæring.

Dette finner jeg overførbart for hvordan de yrkespedagogiske prinsipper kan anvendes i Bergen kommune for å gå fra lavt til høyt nærvær. For å få til endring i en bedrift, i mitt tilfelle Bergen kommune, må man bygge på følgende:

1. Den kompetanse lederne og de ansatte i bedriften har.
2. Bygge på den erfaring lederne og de ansatte har.
3. Endring i organisasjonen må knyttes til det daglige arbeidet.
4. Endring i organisasjonen må knyttes til egenaktivitet i det daglige arbeidet.
5. Den ansatte må oppleve nytteverdien av aktiviteten.

I forhold til nærværarbeidet i Bergen kommune, gir som jeg har formidlet, Kotters modell en god beskrivelse av å involvere alle fra topp til bunn i bedriften, at alle i organisasjonen skal kunne komme med innspill om hvordan man skal nå målet om høyere nærvær på arbeidsplassen.

Innspillene vil være ulike fra arbeidssted til arbeidssted, ut fra de oppgaver man har å løse, og hvilke utfordringer man står overfor. På den måten kan man beskrive hva som gjøres bra eller mindre bra på de ulike arbeidsstedene, komme med forslag til løsning, og få i stand refleksjoner over eget arbeid ut fra egen arbeidserfaring.

Det er jo også dette Skogens modell beskriver.

Slik sett ser jeg Skogens modell som en god modell for det praktiske arbeid hvert enkelt arbeidssted må gjøre for å få i stand det endringsarbeidet som må til for å øke nærværet i Bergen kommune.

Den enkelte ansatte må kunne oppleve å medvirke til endringer, oppleve at deres nærvær er viktig i den totale sammenhengen på arbeidsplassen. Da blir det ikke uvesentlig om man kommer på jobb eller ikke, selv om man ikke føler seg helt frisk en dag.

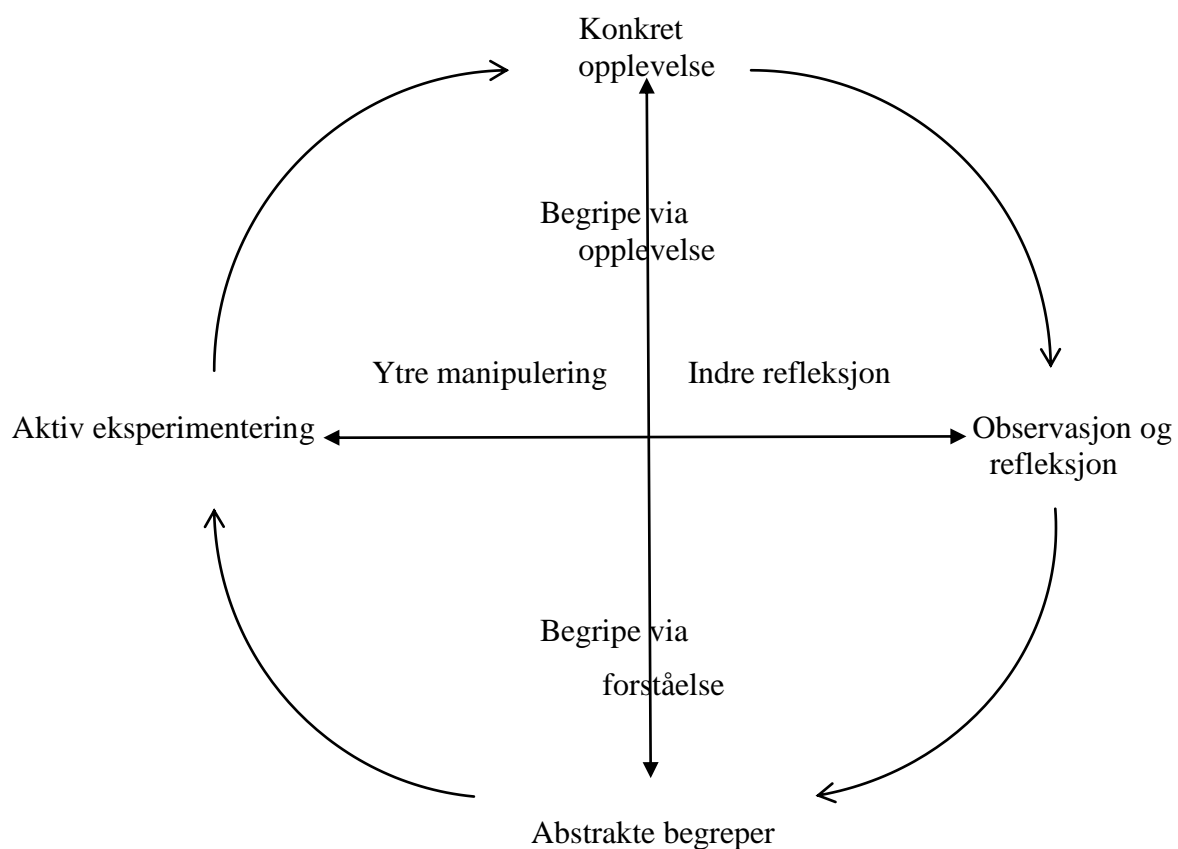
3.5 Erfaringslæring

Da er jeg over på det man også betegner som erfaringslæring, noe mennesket også gjør helt fra det er bitte lite. Det kan sies så enkelt som å lære av erfaring, det tilegner seg ny kunnskap, bygger videre på ny tilegnet kunnskap, klarer å abstrahere etter hvert som det blir større, og anvender tilegnet, eller erfart kunnskap på nye områder. De kan overføre kunnskap til andre situasjoner.

Preben H. Lindøe sier det slik:

Ved prøving, feiling og eksperimentering høster barn hele tiden nye erfaringer – innenfor de rammer som gis for deres utfoldelse. Barnets umiddelbare erfaring utvikles gjennom bevisstgjøring ved at de fester *begreper* til sine erfaringer. Slik tilegner mennesket seg steg for steg *teoretisk kunnskap*. Denne læringsprosessen skjer ikke isolert, men i *relasjoner* til andre personer, organisasjoner og institusjoner. Vi lærer både for oss selv og sammen med andre. (Lindøe, 2003, s. 11).

Lindøe henviser til Kolbs læringssirkel, som jeg her gjengir slik jeg fant den hos Inglar (2009).



Figur 4. Kolbs modell for erfaringslære. (Inglar, 2009, s. 255).

Kolb er en amerikansk psykolog som har utviklet en læringsmodell der refleksjoner dannes og leder til aktiv eksperimentering i nye situasjoner. Det vil si at mennesket ikke kun lærer for å oppnå homeostase, men at mennesket er nysgjerrig og kan utforske og eksperimentere for å oppdage hva resultatet av handlinger kan bli. (Inglar, 2009, s. 255).

Inglar sier: *Dewey's teorier og Kolbs modell er derfor grunnstener innen erfaringslæring.* (Inglar, 2009, s. 256). Jeg tar ikke med i min oppgave noe om Dewey, som Inglar blant annet bygger sin avhandling rundt. Det er Kolbs modell som er illustrerende i mitt arbeid.

Som alle modeller gir nok også denne et forenklet bilde av en uhyre sammensatt virkelighet. Men sammen med de to andre modellene jeg har presentert, understreker det hva Skogen sier, nemlig at god sosial interaksjon er vesentlig for å bygge gode sosiale relasjoner hvor det blir tilrettelagt for læring og dermed endring som nettopp er målet for læring.

Hvordan skal denne modellen kunne brukes inn mot Nærværprosjektet? Slik jeg ser dette, er den konkrete opplevelsen det store sykefraværet i Bergen kommune. Det oppleves gjennom statistikk og møtevirksomhet som når frem til alle toppnivå både politisk og administrativt. Det oppleves også på den enkelte enhet og av den enkelte ansatte i form av mangel på arbeidskraft for å utføre det daglige arbeid. Det begripes via opplevelse.

Dette er den observasjon som gjøres, som igjen danner grunnlaget for refleksjon over de faktiske forhold. Denne refleksjonen vil igjen foregå på alle plan i organisasjonen, det vil føre til begripelse ved at de som jobber i organisasjonen på alle ledd klarer å abstrahere, eller sette ord på hva det er som foregår.

I min oppgave er den konkrete hendelsen høyt sykefravær. Det er noe Bergen kommune ikke ønsker. Politisk blir det bestemt at dette skal endres, og det blir da iverksatt tiltak, eller aktiv eksperimentering, slik det fremkommer av figur 4. Tiltaket i Bergen kommune er blant annet igangsetting av Nærværprosjektet.

Målet for læring og dermed endring i min oppgave, er at alle ansatte skal oppleve at det å være tilstede på arbeid er viktig og ønskelig, selv om den ansatte ikke alltid opplever å kunne yte 100 %. At det ikke er likegyldig om hver enkelt ansatt er på jobb eller ikke. Det vil forhåpentligvis øke nærværet i Bergen kommune.

Jeg har så langt i dette kapitlet beskrevet kunnskapsgrunnlag jeg har funnet relevant for å kunne nå målene i Nærværprosjektet i Bergen kommune, for hvordan endringsprosesser kan gjennomføres, som her er å gå fra for høyt fravær til høyt nærvær på arbeidsplassen.

Med dette kunnskapsgrunnlaget i bagasjen, ble etter hvert intervjuguiden laget.

Men først vil jeg presentere oppgavens design og valg av metode.

4. UNDERSØKELSENS DESIGN OG METODE

Arbeidet med denne oppgaven har som jeg tidligere har skrevet, sitt utspring i min egen arbeidspraksis. Jeg vil av den grunn ha med meg min egen forforståelse for det jeg ønsker å finne svar på inn i dette arbeidet.

For å få svar på problemstillingen min, måtte jeg velge en metodisk tilnærming som jeg mente ville gi meg svar. Mitt eget ønske om metode, og i diskusjon med min veileder, var kvalitativ metode det som var aktuelt i mitt arbeid. Jeg ønsket å finne ut noe om hvordan den enkelte leder arbeider med å nå målene i Nærværprosjektet, for å få en dypere og mer detaljert forståelse for dette arbeidet.

4.1 Samfunnsvitenskapelig tilnærningsmåte til problemstillingen.

Samfunnsvitenskap handler om menneskelig samhandling på alle nivåer; fra enkeltindividers samhandling til institusjonelle forhold. Sammenhengen mellom individer og strukturer er kjernen i samfunnsvitenskapelig forståelse. Gjennom samfunnsvitenskapene får vi forståelse av hvordan samfunn organiseres og ledes politisk, sosialt og økonomisk. Forskning i samfunnsvitenskap bidrar derfor til å forstå samfunnets utvikling på disse områdene og kan gi konkrete løsninger på samfunnsmessige problemer. <http://www.uib.no/svf/artikler/2008/11/Hva-er-samfunnsvitenskap->

(Lastet ned 18.03.2011).

Slik presenterer UiB, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, på sine nettsider, hva samfunnsvitenskap er.

Pedagogikk er læren eller vitenskapen om oppdragelse og undervisning, og henter kunnskap og synspunkter fra en rekke ulike vitenskaper som f.eks.: filosofi, psykologi, sosiologi, historie og teologi.

Med denne enkle presentasjonen av hva samfunnsvitenskap er, samt at pedagogikk er et sammensatt fagfelt, vil jeg nå si noe om den forskningstilnærmingen/det vitenskapssyn jeg finner relevant i denne sammenhengen, og som ligger til grunn for at jeg valgte det kvalitative forskningsintervju for å få svar på min problemstilling.

4.1.1 Fenomenologi

Fenomenologi er læren om fenomener og hvordan mennesket umiddelbart opplever og oppfatter verden. Fenomener er noe som framtrer, noe som kommer til syne. Fenomenene er en størrelse i seg selv, og kan bare oppleves i forhold til noe eller noen.

I samfunnsvitenskapelig tradisjon, snakker man om en rekke fenomener at de er meningsfulle. Fenomener er ikke bare det man sier eller gjør, (handlinger), men kan også være språklige uttrykk, tekster, ulike kunstuttrykk, trosoppfatninger og arkitektur.

Vi sier om en rekke fenomener at de er betydningsfulle, dvs. at de uttrykker en mening eller har en betydning.

Begrepet 'mening' brukes altså både om menneskelige aktiviteter og om resultatene av menneskelige aktiviteter.

Videre: "Karakteristisk for meningsfulle fenomener er at de må fortolkes for å kunne forstås. Fortolkning av meningsfulle fenomener er noe vi som sosiale aktører bedriver hele tiden. Det er noe vi må gjøre, for å kunne samhandle med andre sosiale aktører. (Gilje og Grimen, 1993, s.142).

Når man gjør en undersøkelse for å få svar på en definert problemstilling ved at man samtaler med/intervjuer enkeltmennesker, vil man stå overfor fenomener som blir fortolket både av den som utfører undersøkelsen/studiet, så vel som at informanten har sin fortolkning/forståelse av den virkelighet som han/hun redegjør for ut fra sitt ståsted.

Som nevnt vil jeg ha min egen forforståelse med meg når jeg gjør mitt arbeid i forhold til å få svar på problemstillingen i oppgaven min. Dette vil, selv om jeg forsøker å være så objektiv som mulig i møte med mine informanter, påvirke min fortolkning av de svarene jeg får. Derfor tar jeg med et avsnitt om fortolkningskunst (hermeneutikk).

4.1.2 Hermeneutikk

Ifølge Gilje og Grimen er "hermeneutikken relevant for samfunnsvitenskapene fordi mye av disse fagenes datamateriale består av meningsfulle fenomener, for eksempel handlinger, muntlige ytringer og tekster". (Gilje og Grimen, 1993, s.144).

Historisk sett avløste hermeneutikken (fortolkningskunsten) retorikken (talekunsten). Kjente filosofer innen hermeneutisk fortolkningsfilosofi er Friedrich Schleiermacher (1768 – 1834),

Wilhelm Dilthey (1833 – 1911), begge tyske. I nyere tid er Hans - Georg Gadamer (1900 – 2002) en av de mest sentrale av filosofene innenfor hermeneutisk teori, også han tysk.

Schleiermacher fremhevet følgende:

For det første begynner enhver forståelsesprosess med en forutforståelse, og for det annet er selve forståelsesprosessen preget av en dobbeltbevegelse. Man forstår alltid delene ut fra helheten, og den fremadskridende forståelse av delene fører gjerne til en revisjon av forståelse av helheten, og denne modifiserte helhetsforståelse er igjen rammen for en bedre forståelse av delene. (Myhre, 1988, s.108).

Dette er blitt kalt den hermeneutiske sirkel.

Enkelt sagt, er hermeneutikkens prinsipper som følger: Forståelse er et viktig begrep. For forstå, må man først kunne forstå deler for så å sette sammen delene til helhet. Ved at man har forforståelse for delene, vil man kunne forstå fenomenene. Filosofen Hegel uttrykker det slik: ”Wesen ist was gewesen ist”.

Dilthey, regnet som grunnleggeren av åndsvitenskapen, hevdet en vesensforskjell mellom naturvitenskap og åndsvitenskap, både innholdsmessig og metodisk. I naturvitenskapen var naturfenomenene og kausaliteten (årsak/virkning) det sentrale. I åndsvitenskapen derimot, var tolkningen av verden og forståelsen av funksjons – menings – og intensjonssammenhenger det sentrale. Naturvitenskapsmannen hadde et ”utvendig” forhold til forskningsgjenstanden, åndsvitenskapsmannen hadde et ”indre” forhold til den menneskelige virkelighet. For Dilthey var tre begreper sentrale, *opplevelser, uttrykk og forståelse*. I denne sammenhengen levde alle mennesker, og gjennom denne forstod de både seg selv og andre mennesker. (Myhre, 1988).

Dilthey videreutviklet den hermeneutiske metode. Han gikk lenger enn Schleiermacher. ”*For ham betydde hermeneutikk ikke bare en innlevelse i og en tolkning av tidligere tider, men en vei til å forstå menneskelivet i det hele tatt*”. (Myhre, 1988, s.109).

I hermeneutikken er en grunntanke at mennesket alltid forstår noe på grunnlag av visse forutsetninger. Det er våre forutsetninger som bestemmer om noe er forståelig eller uforståelig. Ulike filosofer har gitt disse forutsetningene en mengde ulike benevnelser, men det mest kjente begrepet er det Hans - Georg Gadamer (tysk filosof, 1900 – 2002) gav det, nemlig *forforståelse eller for – dommer*.

I en aktørs forforståelse sier Gilje og Grimen (1993) at det inngår mange komponenter, blant annet språk og begreper og individuelle personlige erfaringer.

Edvard Befring sier dette om hermeneutikk:

Den hermeneutiske metoden er ofte karakterisert som fortolkningskunst, der arbeidet med en tekst eller tilsvarende substans suksessivt gir økt innsikt og forståelse. Vi taler gjerne om den hermeneutiske sirkel for å vise hvordan nye delinnsikter blir fanget inn og plassert i nye helheter. (Befring, 1992, s.103).

Man forstår altså fenomenene i en kontinuerlig fortolkningsprosess, der egen forforståelse også blir en del av selve prosessen.

Forforståelse er et nødvendig vilkår for at forståelse overhodet skal være mulig. Vi møter aldri verden nakent, uten forutsetninger som vi tar for gitt.

Grunnen til at forforståelse er et nødvendig vilkår for forståelse, er denne: Når vi skal fortolke en tekst eller et annet meningsfullt fenomen, må vi starte med visse ideer om hva vi skal se etter. Uten slike ideer ville våre undersøkelser i utgangspunktet ikke ha noen retning. Vi ville ikke vite hva vi skal rette vår oppmerksomhet mot. (Gilje og Grimen, 1993, s.148).

Når det gjelder min problemstilling, er "fenomenet" her hvordan ledere i ulike enheter i Bergen kommune arbeider for å nå målene i Nærværprosjektet.

Fenomenet er menneskelige aktiviteter, eller handlinger. Skal jeg kunne forstå hvordan lederne handler som de gjør vedrørende min problemstilling og hvorfor de gjør det, må jeg vite noe om dette. Derfor må jeg gå til dem og få vite noe om dette for så å tolke det sammen med min forforståelse og teoretiske kunnskap for å kunne forstå dem.

Med en kvalitativ metode, kan man komme frem til det bakenforliggende og på den måten skildre et fenomen så dyptgående som mulig.

Med dette som et bakteppe, ble det som tidligere nevnt, naturlig for meg å bruke intervju for å søke å finne svar på min problemstilling.

Å bruke det kvalitative forskningsintervju som metode, er en utfordring. Jeg vil derfor presentere noen begreper som står helt sentralt for at undersøkelsen skal bli så gyldig og pålitelig som råd er.

4.2 Validitet, reliabilitet og objektivitet

Ved å bruke kvalitativt forskningsintervju, ønsker man å få kunnskap om et lite område. Man kan på forhånd ikke være sikre på å få den kunnskapen man søker eller antar at man skal få.

Etterpå vet man kanskje i beste fall mye om et fenomen, men ikke noe om omfanget av fenomenet. Kvalitativ forskning fremskaffer lite generaliserbar kunnskap, noe som kan tale imot denne metoden.

Som forsker har jeg med meg min forforståelse av det fenomen jeg ønsker å få en dypere forståelse av. Nettopp dette kan innvirke på hvordan jeg tolker og analyserer de svarene mine informanter har gitt. Det kan utvilsomt være en svakhet og forskeren må være seg dette bevisst, og søke å være så objektiv som mulig.

Jeg vil derfor utdype noen viktige begrep i forhold til den metode jeg valgte.

Validitet kan omskrives med ordet gyldighet. Man sier ofte at noe er valid dersom det man uttaler er sant og riktig. Da vil man også komme inn på det filosofiske spørsmål om hva sannhet er. Det må jeg avgrense mot her.

Likevel må jeg knytte en kommentar til dette begrepet hva gjelder mitt eget arbeid. Jeg kan ikke vite om de svar jeg får hos mine informanter er sant eller riktig, og har ikke annet valg enn at jeg må stole på at de svar de gir, er sanne i forhold til det tema vi snakker om. Hva som kan være en feilkilde, er at mine informanter kan gi meg et svar som er sant i forhold til det de oppfatter som mitt spørsmål. Dersom jeg skulle være mest mulig sikker på at det de svarer er sant eller riktig i forhold til mine spørsmål, måtte jeg gå tilbake til informantene og be dem lese gjennom det transskriberte intervju. Det ville være en svært vanskelig situasjon for mine informanter tidsmessig, og også avstand i tid i forhold til da de ble intervjuet. For meg ville det sprengte alle tidsrammer i forhold til mitt arbeid med oppgaven min.

Hva som er viktig i mitt prosjekt, er om de spørsmålene jeg har stilt mine informanter, er tilstrekkelig relevante i forhold til problemstillingen. Det jeg som gjør dette forskningsarbeidet må være meg bevisst, er om den metoden jeg bruker undersøker det den er ment å undersøke. (Kvale,1997). Eller om de spørsmålene jeg stiller er de som vil/kan gi meg svar på det jeg vil undersøke, altså om det innsamlede materialet har gyldighet for problemstillingen min.

I den hermeneutiske tolkningstradisjon vil det alltid være viktig å stille seg spørsmålet om den tolkning forskeren legger i informantenes svar er valid, om det er gyldig.

Å validere er å kontrollere. Forskeren har et kritisk syn på sine tolkninger, og uttrykker eksplisitt sitt perspektiv på emnet som studeres og hva slags kontroll som

utøves for å motvirke en selektiv forståelse og skjev tolkning. Forskeren spiller rollen som djevelens advokat overfor sine egne funn. (Kvale, 1997, s.168).

En felle her kan være at jeg som intervjuer kan ha stilt ledende spørsmål, og at informantens egen stemme av den grunn ikke har kommet tilstrekkelig og tydelig frem.

De åtte intervjuene jeg gjennomførte, forløp alle veldig forskjellig. Alle informantene var godt forberedt på at jeg skulle komme, jeg ble svært godt mottatt av alle. Og alle hadde veldig mye å fortelle om dette temaet. Informantene var svært opptatt av dette arbeidet, og hadde således en mengde informasjon å gi meg.

I utgangspunktet er dette positivt. Men det er en viss fare for at det er lettere å gå seg bort i en slik mengde informasjon. Jeg har underveis måtte gjøre en nøye vurdering over hva som er relevant informasjon i forhold til mine spørsmål og de fire temaene jeg lagde min intervjuguide ut fra.

Forskeren må også stille seg spørsmålet om ”for hvem tolker jeg”. Det må jeg avgrense mot å gå videre med, da det ikke er rom for det i denne oppgaven.

”Når man skal avgjøre om en metode undersøker det den er ment å undersøke, må man også ha teoretisk oppfatning om det som skal undersøkes”. (Kvale, 1997, s.170). Jeg har i dette arbeidet basert mitt teorigrunnlag på anerkjent litteratur og grunnlagsdokumenter for Nærværprosjektet i Bergen kommune.

Reliabilitet er betegnelsen på pålitelighet, eller troverdighet om man vil. Er de svarene jeg får fra mine informanter troverdige i forhold til de spørsmål jeg stiller? Kan jeg stole på dem? Det som blir viktig, er at de resultater jeg kommer frem til er så pålitelige som over hodet mulig, altså ”spille rollen som djevelens advokat overfor sine egne funn”.

Man må ha en relativt høy reliabilitet for å få god validitet. Reliabiliteten *kan* være høy selv om validiteten er mindre bra.

Et annet begrep som også bør tas med her, er objektivitet. Hvor objektiv er jeg til temaet i mitt prosjekt, teorigrunnlag, til valg av metode, utforming av spørsmålsguide, utvelgelse av informanter og tolkning av funn?

Som forsker gjør jeg mitt ytterste for å gjøre et valid og reliabelt arbeid. Å være objektiv i arbeidet, fordrer stor kunnskap om hvordan det skal eller kan gjøres.

Filosofen Hans Skjervheim sier det slik:

Lat oss gripa attende til utgangspunktet. Eg førde der ein distingsjon mellom å delta, lata seg engasjera, og på den andre sida å konstantera, å objektivara. Handsamar ein det som andre seier som eit faktum, så stiller ein seg sjølv utanfor med omsyn til temaet, ein gjer seg sjølv til ein framand med omsyn til det. Om ein difor objektivterer si omverd, dei andre og samfunnet, så stiller ein seg sjølv utanfor, samfunnet framtrer då som det for ein sjølv framande, det framande er nettopp det som ein ikkje deltek i, eller er i stand til å delta i. (Skjervheim, 1996, s. 80).

Videre sier Skjervheim:

Lat oss sjå kva ”engasjement” tyder. Det tyder ikkje ein eigenskap som vi av og til har og av og til ikkje har, og spesielt er med dette uttrykket ikkje meint ei kjensle. Det er ikkje ein aktivitet vi av og til kan ta opp, og av og til kan lata liggja. *Vi kan ikkje velja å vera engasjert*; i og med at vi er i verda, er vi alt engasjert, i eit eller anna. (Skjervheim, 1996, s. 81).

Disse utsegnene synes jeg viser til fulle hvor utfordrende det kan være å bruke den forskningsmetode jeg har valgt. Jeg har også valgt et emne jeg er engasjert i, ut fra min jobb som personalrådgiver, der jeg over tid har fulgt og jobbet med Nærversprosjektet i Bergen kommune.

Det viser til fulle hvor bevisst jeg måtte være i forhold til validitet, reliabilitet og objektivitet.

Fordi arbeidet mitt ikke skulle bli ”synsing og mening”, valgte jeg Bolman og Deal sine fire fortolkningsrammer som en analyseramme rundt mitt arbeid, nettopp for å gjøre mitt arbeid så valid, reliabelt og objektivt som mulig.

Etter at jeg nå har presentert den fenomenologisk hermeneutiske forståelsesramme som grunnlag for den metoden jeg valgte for mitt arbeid, vil jeg nå redegjøre for det kvalitative forskningsintervjuet, som var det jeg brukte i møte med mine informanter.

4.3 Det kvalitative forskningsintervju

Det er intervjuet med den enkelte enhetsleder som er det vesentlige for meg for å få informasjon om og mulig svar på min problemstilling. Hensikten er å få frem kunnskap og erfaringer hos noen få mennesker vedrørende mine spørsmål.

Ved at jeg intervjuer den enkelte enhetsleder, vil jeg ikke få stor informasjonsmengde som kan generaliseres. Men jeg kan få mye kunnskap om et enkelt fenomen. I mitt tilfelle ville jeg

kunne få åtte ulike vinklinger på mine spørsmål som forhåpentligvis vil gi svar på min problemstilling, da jeg valgte åtte informanter, noe jeg kommer tilbake til.

Dersom jeg hadde gjort et kvantitativt studie, ville jeg fått vite om eventuelt hvor mange som lykkes eller ikke lykkes i å nå målet om høyere nærvær, og slike statistikker finnes allerede i Bergen kommune. Det er viktig informasjon, men for meg er det viktigere å få kunnskap om hvordan enkelte enhetsledere arbeider for å nå og opprettholde målet om høyere nærvær. Jeg ønsker å undersøke hvordan enhetslederne jobber, hvilke metoder de bruker, i hvilken struktur og kultur de arbeider i, hvilke innflytelse egenskaper hos medarbeiderne kan ha å si for å lykkes i dette arbeidet.

En annen side er at noen av arbeidsformene jeg får kunnskap om, kan være så viktige og virksomme at andre ledere kunne dra nytte av dem og ønske å prøve ut metoden. Eller at jeg kan få frem kunnskap som sier noe om hvorfor man eventuelt ikke når målene i Nærværprosjektet. Begge deler ville jeg finne interessant. For meg er det viktig å komme ”bak tallene”.

Forskningsintervjuet er en form for faglig samtale. Det skal ha et bestemt formål, og en bestemt struktur. Formålet er at informanten skal belyse intervjuerens problemstilling, altså vil samtalen dreie seg om et på forhånd bestemt tema.

Forskningsintervjuet er en mellommenneskelig situasjon, en samtale mellom to partnere om et tema av felles interesse. Det er en bestemt form for menneskelig interaksjon hvor kunnskapen fremkommer gjennom interaksjon. Interaksjonen er verken så anonym eller så nøytral som når en person svarer på spørsmålene i et spørreskjema, og heller ikke så personlig og emosjonell som et terapeutisk intervju. (Kvale, 1997, s.73).

Man omtaler flere typer forskningsintervju. Det ene er det åpne, eller ustrukturerte, hvor man ikke har systematiske spørsmål, men holder seg til fastlagt tema og problemstilling.

En annen type er det strukturerte intervju. Denne type intervju har en tydelig og strukturert form, med klare, avgrensede spørsmålsformuleringer. Strukturen kjennetegnes ved en systematisk spørsmålsform, og spørsmålene skal være korte og enkle.

En vanlig type er den halvstrukturerte intervjuform, hvor guiden inneholder en grov skisse over emner, og forslag til spørsmål.

Det er opp til intervjuer hvilken rekkefølge spørsmålene kommer i, det kommer an på om spørsmålene bygger på hverandre.

Gjennom å ha en systematisk spørsmålsform vedrørende et gitt tema, er det intervjueren som definerer og kontrollerer situasjonen, i hvert fall ideelt sett. I møte mellom mennesker, som et intervju er, kan det oppstå en situasjon man ikke på forhånd har mulighet til å forutse.

Hvordan intervjuet forløper, kan være både situasjonsbetinget og personavhengig. Det er viktig at man holder fokus på tema, men det kan også være viktig å ta hensyn til det mellommenneskelige som kan oppstå i en intervjusituasjon.

Enhver intervjusituasjon er unik. Faktorer som intervjuers kunnskap om temaet, hvordan spørsmålene stilles, hvordan man klarer å holde fokus på tema, men også gi rom for utdyping eller eksempel dersom informant har behov for det, kan spille inn. Informantens engasjement og kunnskap om eller nærhet til tema kan også være av viktighet for kvaliteten på den informasjon man får.

Som jeg skrev i kapittel 1. 2. side 12, var det mange spørsmål å tenke over etter at problemstillingen var utformet. Alt dette var vesentlig for min utforming av intervjuguiden, og hvordan jeg utformet den vil jeg nå kort presentere.

4.3.1 Intervjuguide

En intervjuguide er bygd opp rundt problemstillingen i arbeidet. Informantens svar skal analyseres opp mot teori, og det er viktig at intervjuer har bygd opp spørsmålene i intervjuguiden på en slik måte at det er mulig å gjøre nettopp dette.

Som Kvale sier det: ” *Spørsmålene er tematisk relatert til intervjuemnet, til de teoretiske begrepene som ligger til grunn for undersøkelsen, og til den påfølgende analysen*”. (Kvale, 1997, s.77).

For å få svar på min problemstilling, bygde jeg opp spørsmålene rundt fire rammer, som beskrevet i kapittel 3. Jeg måtte igjen gjøre et valg, hva skulle jeg fokusere på for å få belyst min problemstilling? Fordi jeg i problemstillingen fokuserer på lederen, ble ledelse et sentralt tema. Mulige andre kategorier enn de fire jeg valgte, kunne være ulike ledertyper, men det

ville for meg vært en personlighetstilnærming til problemstillingen jeg vurderte som mindre relevant.

Min intervjuguide er vedlegg 1.

Rammene er:

1. Den strukturelle rammen
2. Human resource – rammen
3. Den politiske rammen
4. Den symbolske rammen

Det er av stor viktighet at de spørsmål som stilles er utformet slik at man i best mulig grad får svar som belyser problemstillingen.

Jeg vil her ta med hvilke spørsmål i min intervjuguide som kommer inn under hvilke av de fire rammene over.

Spørsmål 1 er et innledende spørsmål, men viktig å vite noe om dette i forhold til måloppnåelse i Nærværprosjektet.

Spørsmål 2 faller inn under den strukturelle rammen.

Spørsmål 3 – 6 faller inn under Human – resource og den politiske rammen.

Spørsmål 7 faller inn under den symbolske rammen.

Det er ikke klare overganger, for som jeg tidligere har påpekt, arbeider lederne hele tiden i alle rammene samtidig.

Jeg vil likevel påpeke her at det faktum at spørsmålene 3 – 6 skulle dekke både Human – resource rammen og den politiske rammen, ble noe mer krevende å kategorisere ut fra mine funn enn jeg hadde forestilt meg da jeg lagde intervjuguiden. Å skille det ene fra det andre, selv om jeg lagde kategorier med fargekoder som dekket de ulike spørsmålene, var ikke helt enkelt. Jeg tror likevel ikke jeg har gjort mine informanter urett i forhold til hvordan jeg har brukt deres informasjon i oppgaven min.

For at de data som samles inn skal ha verdi for undersøkelsen, må de være gyldige og pålitelige. Måten dataene blir samlet inn på har med dataenes pålitelighet å gjøre, og om undersøkelsen er troverdig. At dataene er gyldige betyr at de er relevante for undersøkelsens problemstilling. Disse begrepene har jeg skrevet om i kapittel 4.2.

Etter at intervjuguiden var utformet, og valget av informanter var enhetsledere i Bergen kommune, vil jeg nå si noe om utvelgelsen av mine informanter.

4.3.2 Valg av informanter

Ut fra problemstillingen i denne oppgaven, og det jeg har skrevet om validitet, reliabilitet og objektivitet, er valget av informanter gjort på følgende grunnlag:

I IA – avtalen er det understreket at gode resultater for å redusere sykefraværet, eller øke nærværet, krever et strekt ledelesengasjement. Videre valgte Nærværprosjektet i Bergen kommune i 2010 å fokusere på lederopplæring, for å formidle kunnskap om hvordan ledere skulle bli bedre rustet til å arbeide for å nå målet om å redusere fraværet med 20 % innen 2011. Noen av disse kursene var i samarbeid med NAV.

Jeg fikk et møte med leder for Nærværprosjektet i Bergen kommune, der jeg blant annet fikk anledning til å diskutere utvelgelsen av informanter. På grunnlag av ledernes sterke posisjon i IA – avtalen, og fokus på dem både i Mandat for Nærværprosjektet og lederfokus gjennom Nærværprosjektet i 2010, falt valget naturlig på ledere. I Bergen kommune er det ledere på flere nivå i organisasjonen, og valget falt på enhetsledernivå, det vil si myndighetsnivå 2, slik det fremkommer av oversikt over de byrådsavdelinger som vi valgte ut for å finne informanter. Oversikt over disse kommer seinere i dette kapitlet. I en enhet kan det være mange grupper eller avdelinger, slik at hver enhetsleder kan ha ulikt antall ledere i sin enhet. Det er avhengig av enhetens størrelse.

Leder for Nærværprosjektet la også frem mitt masterarbeid i Styringsgruppen for Nærværprosjektet, hvor blant annet politisk ledelse og kommunaldirektørene er medlemmer. Deretter fikk jeg beskjed om at jeg måtte rette en henvendelse til direktørene i aktuelle kommunalavdelinger. Se vedlegg 2.

Etter min henvendelse til de aktuelle kommunaldirektører, var det to kommunaldirektører som ga meg kontaktperson i sin byrådsavdeling. I en avdeling ble leder for Nærværprosjektet min

kontaktperson, og en kommunaldirektør tok selv kontakt med meg. På denne måten plukket de ut mine informanter, en utvelgelse jeg ikke tok del i, nettopp for å være så objektiv som mulig.

Deretter tok jeg kontakt med informantene via e – post, og etter det hadde jeg samtale med alle pr. telefon.

Ved at jeg snakket med alle mine informanter på telefon, hvor vi også avtalte intervjutidspunkt, var samtlige informert direkte om hva oppgaven min handler om. I tillegg fikk alle tilsendt min skriftlige henvendelse til kommunaldirektør for sin enhet. Se vedlegg 2.

Antall informanter

I og med at jeg hadde valgt å bruke kvalitativt intervju som metode, måtte jeg se på hvor mange informanter jeg måtte ha. Dette diskuterte jeg med min veileder og også med leder for Nærværprosjektet.

Vi resonnerte oss frem til at åtte informanter ville være tilstrekkelig. Det ville gi mye og tilstrekkelig informasjon for å kunne gjøre en drøfting i oppgaven min.

Det ville også gi meg et stort arbeid med å transskribere alle intervjuene, så det arbeidet måtte jeg også ta høyde for.

4.3.3 De ulike byrådsavdelinger

Jeg må kort beskrive litt av Bergen kommune som organisasjon, for det var jo ut fra dette jeg måtte ta en beslutning om hvor mine informanter skulle komme fra.

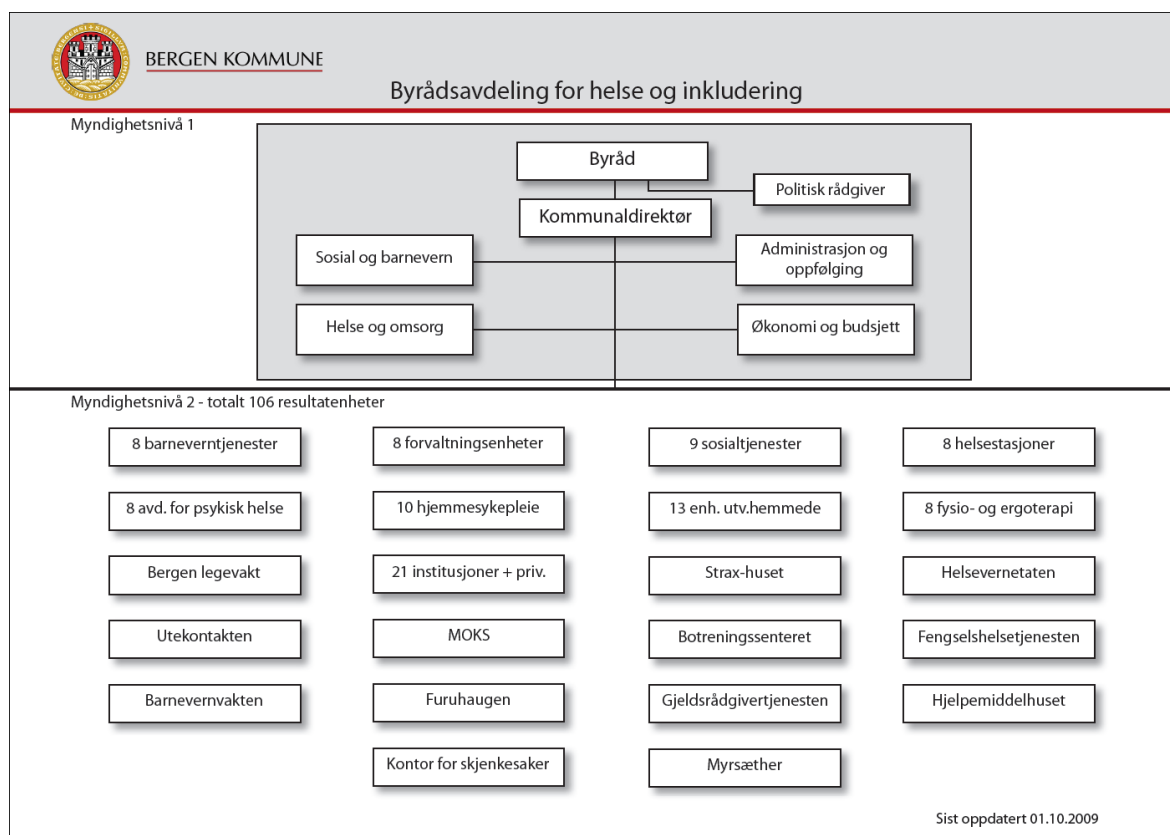
Bergen kommune har syv byrådsavdelinger, hver politisk ledet av en byråd, med hver sin administrative kommunaldirektør.

Det var som nevnt sammen med leder for Nærværprosjektet jeg kom frem til i hvilke byrådsavdelinger jeg skulle finne mine informanter.

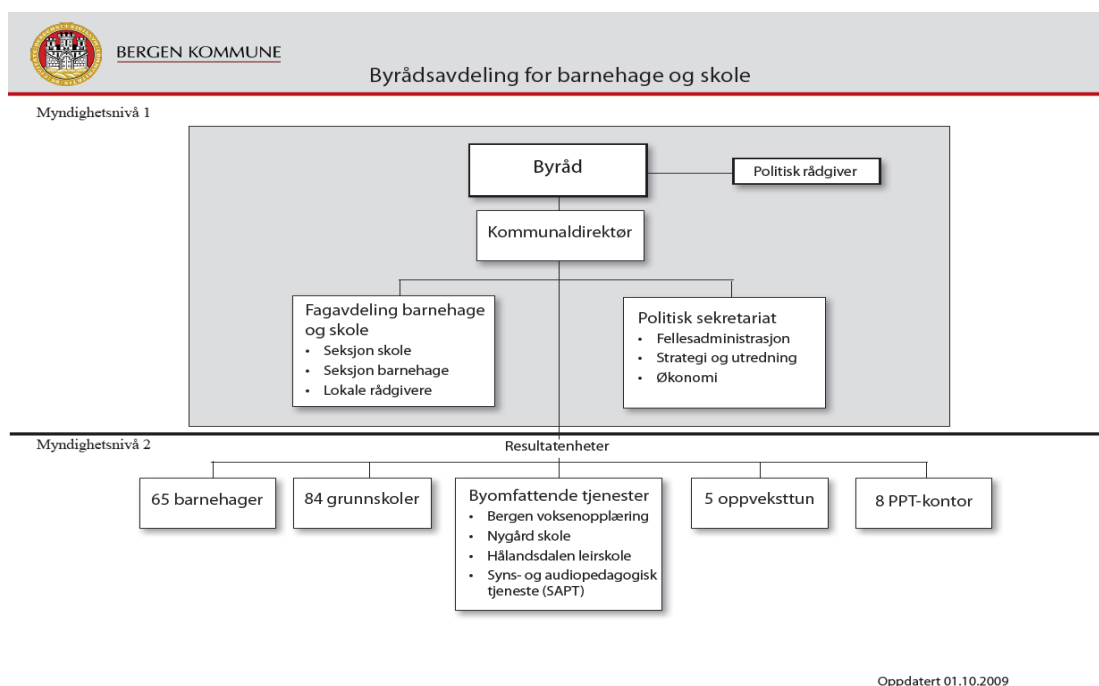
Når det gjelder Byrådsavdeling for byutvikling, klima og miljø, samsvarer ikke navnet med organisasjonskartet. Det er fordi avdelingen har skiftet navn, men organisasjonskartet er ikke rettet opp.

Valget falt på følgende byrådsavdelinger som jeg presenterer under med organisasjonskart.

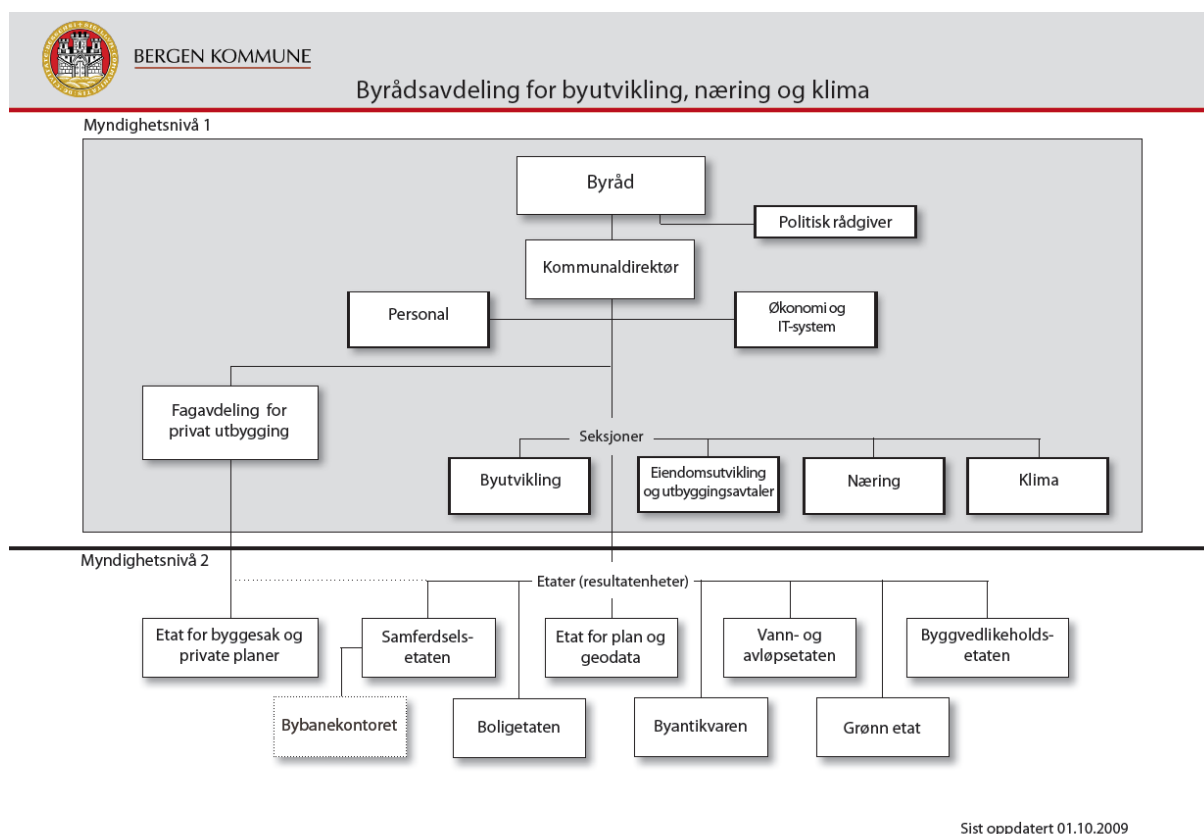
1. Byrådsavdeling for helse – og inkludering



2. Byrådsavdeling for barnehage og skole



3. Byrådsavdeling for byutvikling, klima og miljø.



På daværende tidspunkt var der to kommunaldirektører i Byrådsavdeling for byutvikling, klima og miljø, og jeg henvendte meg skriftlig til dem begge. Derfor er det jeg opererer med fire kommunaldirektører, men tre byrådsavdelinger.

Der er altså mange underavdelinger i disse byrådsavdelingene.

Grunnen til at valget falt på disse byrådsavdelingene, var at her er veldig varierte oppgaver, alt fra utarbeidende mennesker i felten, og mennesker med mer stillesittende kontorarbeid, og varierte oppgaver innen helse og skole, og der er både store og små etater. Det ville også bli lettest å anonymisere informanten dersom man valgte disse store byrådsavdelingene.

4.3.4 Gjennomføring og bearbeiding av intervjuene

Jeg hadde avtalt tid med alle informantene ved at vi snakket sammen på telefon. Jeg hadde satt opp en halv time til hvert intervju.

Da intervjurunden var over, gjorde jeg en oversikt over hvor lenge intervjuene varte, og de lå mellom 30 og 48 minutter. Intervjuene ble tatt opp på bånd.

Intervjuets lengde har mest sannsynlig ikke noe å si for innholdet i det.

Det jeg erfarte, var at de åtte lederne var selvfølgelig forskjellige, og intervjusituasjonen varierte veldig fra gang til gang. Alle var som tidligere nevnt, godt forberedt, og jeg ble tatt vel imot alle steder. Ingen steder opplevde jeg at de var presset på tid, og flere steder ble vi sittende og samtale etter av intervjuet var over.

Jeg ble nok litt mer ”dreven” etter hvert. Men det er ikke bare å komme med en ferdig laget intervjuguide, gå gjennom spørsmålene, og så er det det hele. Hver leder hadde ulikt fokus på hvordan de skulle arbeide med nærværet. Dette fordi de hadde helt forskjellige utfordringer i forhold til blant annet de tjenestene de skulle produsere i sin enhet.

Noen av informantene gav eksempler på hva som kunne være utfordringer hos dem, og dette var gjerne beskrivelser av enkeltansatte. Det er noe jeg ikke har gjengitt i mitt arbeid, da det ville bli forskningsetisk uriktig å skrive om enkeltmennesker på den måten, slik jeg ser det, selv om det i intervjuet ble brukt for å understreke et utsagn, eller en utfordring.

Jeg fikk til fulle oppleve at *”Forskningsintervjuet er en mellommenneskelig situasjon”*. (Kvale, 1997, s.73). At jeg også hadde med meg min for forståelse for tema inn i intervjusituasjonen, er utvilsomt. Informant og jeg hadde en felles forståelse for begreper og tiltak som ble tilbudt lederne både fra Nærværprosjektet, NAV og andre aktørers bidrag i nærværarbeidet.

Selv om jeg i dette studiet etter hvert har gjennomført noen intervju, er min erfaring så langt at det alltid er krevende, men spennende.

Informantenes svar ble transskribert ordrett fra opptaket. Det ble blant annet en del enstavelsesord og ufullstendige setninger. Jeg har i gjengivelsen i min oppgave tatt bort dette, og trukket svarene sammen til hele setninger.

Det er mulig svarene på den måten kan ha endret noe betydning fra det som var ment fra informantens side. Det er mulig jeg ikke på den måten gjengir svarene på en så objektiv måte som jeg burde. Det kan selvfølgelig være en svakhet med nettopp den metoden jeg har brukt, at det er min tolkning mer enn informantens svar som kommer frem. Jeg har likevel vært

veldig bevisst på denne feilkilden, og har vært så objektiv i min gjengivelse som jeg mener det har vært mulig for meg. Det er også når alt kommer til alt et subjektivt utsagn, som igjen understreker hvor vanskelig det kan være å bedømme om svarene er pålitelige og troverdige etter at jeg har skrevet dem ned og brukt dem i arbeidet mitt.

Ut fra dette vil jeg gjøre noen betraktninger rundt og krav til de forskningsetiske utfordringene som er knyttet til arbeidet mitt.

4.4 Forskningsetiske utfordringer

Det finnes ikke noen klar ”oppskrift” for hvordan man skal forholde seg etisk som forsker. Likevel er det noen klare etiske føringer for arbeidet. Det må være klart at enkeltmennesket er ukrenkelig. Det vil si at jeg ikke kan bruke mine informanter til annet enn det som er meningen, nemlig å hjelpe meg videre på veien til å finne svar på min problemstilling. Diskresjon og anonymisering er selvsagt.

Likeledes ble Forvaltningsloven endret i 1977 hvor den omfatter opplysninger til bruk for forskning. Jamfør Forvaltningslovens § 13 bokstav d og e.

En annen lov som er vesentlig, er Personopplysningsloven. Denne loven skal verne om informantens personlige integritet. Her blir stilt krav om personlig samtykke, om anonymisering og oppbevaring av innhentede opplysninger om innsynsrett fra deltakere og taushetsplikt fra dem som medvirker i forskningen. (Befring, 1992).

Mine informanter ble som nevnt før intervjuet fortalt om mitt arbeid, hensikten med mitt arbeid og hvordan jeg ville bruke de opplysninger de ville komme med i intervjuet. De ble også informert om at de ville bli behandlet anonymt, og at deres svar ikke vil være mulig å spore på noen måte.

I min skriftlige henvendelse til kommunaldirektørene kommer det klart frem at jeg vil følge alle disse reglene. Se vedlegg 2.

Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) er Personvernombudet for forskning⁶. Det er vanlig at man søker dem for å gjennomføre prosjekter av denne type.

⁶ www.nsd.uib.no/personvern

Jeg diskuterte med leder for Nærværprosjektet, samt en av kommunaldirektørene og min veileder om det i mitt tilfelle var nødvendig å søke NSD om tillatelse til å gjennomføre prosjektet mitt, fordi jeg skulle innhente mine data i Bergen kommune, hvor jeg også jobber, og er underlagt den taushetsklæring jeg underskrev da jeg begynte i kommunen. De overnevnte personer jeg diskuterte dette med, kom frem til at denne taushetsklæringen ville være tilstrekkelig for å gjennomføre prosjektet mitt og å ivareta mine informanter på en god og forsvarlig måte.

Alle ansatte i Bergen kommune underskriver en taushetsklæring ved ansettelse i kommunen. Min taushetsklæring er vedlegg 3.

Intervjuene er som nevnt tatt opp på bånd, og lydfilene er lastet inn på min personlige datamaskin. Jeg har selv transskribert intervjuene, og ingen andre enn jeg har tilgang til dette materialet. Lydfilene og de transskriberte intervjuene vil bli slettet når oppgaven er levert, muntlig eksamen over og arbeidet godkjent.

Mine informanter ble orientert om at det var helt frivillig å la seg intervju.

Etikken har mange dimensjoner, både for forsker og informant.

Etter at jeg nå har tatt deg som leser med gjennom arbeidet mitt fra tema ble valgt, presentasjon av IA – avtalen og Nærværprosjektet som ramme rundt arbeidet mitt, og videre hvilket teorigrunnlag jeg har bygget min oppgave på, hvilken metode jeg valgte og hvorfor, og videre gjennom utvelgelse av informanter og de etiske aspekter rundt dette, er jeg nå kommet frem til å presentere deg for mine funn basert på mine åtte intervju.

5. PRESENTASJON AV MINE FUNN

I det følgende presenterer jeg mine funn i forhold til de fire fortolkningsrammer innen organisasjon og ledelse som jeg fant hos Bolman og Deal (2009). Intervjuguiden var jo nettopp bygd opp rundt disse fire fortolkningsrammene.

Jeg vil begynne med svarene fra mitt første spørsmål om hvor høyt nærværet var i enhetene og hvilke mål de hadde satt seg. Det hører ikke spesifikt til i noen av mine fire kategorier, men var et innledende spørsmål om hvordan det rent tallmessig stod til med nærværarbeidet i de enhetene jeg gjorde mine intervju. Jeg spurte også her om hvilken måloppnåelse enhetslederne hadde for arbeidet.

5.1 Nærværets omfang i de ulike enhetene

Jeg vil først presentere ulikhetene i nærværet i de enhetene hvor jeg gjennomførte intervjuene.

Det var store forskjeller, fra en nærværsfaktor på 87.4 % til 98.8 %. Altså et fravær fra 12.6 % til 1.2 %. Nærværprosjektet opererer med at man innen utgangen av 2011 skal nå målsettingen på et nærvær på 92.1 % og et fravær på 7.9 % som et gjennomsnitt i Bergen kommune.

Målene enhetslederne hadde satt seg var ulike, og grunnen til det var forskjellig. Jeg nevner her at størrelsen på enhetene var svært variert, fra 17 ansatte i den minste enheten, til ca. 300 i den største.

Flere av informantene sa noe om det de oppfattet som bakgrunnen for tallene de presenterte i besvarelsen av mitt første spørsmål. Det har nær sammenheng med mitt spørsmål seks, og kunne like gjerne vært presentert der. Likevel velger jeg å ta det med her, da informantene selv tok dette med under spørsmål en.

Jeg presenterer noen av svarene informantene gav:

Så skal du ta hensyn til at vi er en arbeidsplass med høy gjennomsnittsalder. Ja, for høy, og det er på grunn av manglende inntak. På grunn av budsjettkutt og bemanningsreduksjoner så fikk vi overtallige. Forrige gang vi tok inn er ti år siden. Men nå er vi kommet i gang med å skifte ut. Men vi har en høy gjennomsnittsalder, og så har vi risikofyllt arbeid. Ut fra det, de parametrene der, så er jeg fornøyd med å ha 95 % nærvær. Og hvor langt skal vi ned? Null er helt utopi å klare.

En enhetsleder sier det slik:

Slik at vi er blitt til ved alle omorganiseringene, og da har vi fått mennesker og tjenester tilført hele tiden. Så det er utgangspunktet vårt. Tungt fysisk, altså tunge fysisk krevende arbeidsoppgaver de har. Så det er et veldig omfang av oppgaver, med mange forskjellige tjenester, og mange forskjellige behov. Og så har vi en høy snittalder på de som jobber her, jeg tok ut en oversikt i fjor, og det er en snittalder på 49 år.

Vi ligger vel på 7.9 % fravær pr. i dag, da. Vi ligger på 92.1 % nærvær.

En tredje enhetsleder har disse tankene om mål og mulighetene til å nå dem:

Men husk vi er en etat på 125 – 127 stykker. Ja sånn at jeg innbiller meg at det er lettere å få et høyt nærvær i en liten enhet med lite folk enn i en så stor etat som dette her. Så vi har en målsetting på 6, og vi håper vi skal komme ned under der igjen. Ja, 6 % sykefravær, 94 % nærvær. Håper vi skal klare det.

Et svar er kort og konsist:

Jeg har et nærvær på 93 %, og målet er å redusere det med 2 %, sånn at vi kommer opp i 95 %.

En enhetsleder har ikke så klare mål, og har innhentet noe hjelp fra Nærværprosjektet for å arbeide med nærværet, og svarer slik:

Vi har nå et fravær på 12.6 % i siste kvartal. Vi har ikke satt akkurat et mål på hvor langt ned vi skal gå på det. Vi har jo jobbet med dette i arbeidsmiljøgruppen, og vi har fått kontakt med en Nærværspioner⁷ i kommunen, så vi har begynt på en prosess der. Men vi har ikke satt noe foreløpig mål at vi skal gå så og så langt, så vi jobber for å komme ned. Det er ca. 110 ansatte. Og vi har jo sånn som det er, et gammelt bygg, det er tungdrevet på den måten. Vi får det til, men det kan jo være litt kronglete og trangt, men vi prøver jo å tilrettelegge.

En enhetsleder har andre utfordringer og svarer dette:

Ganske bra. Vi har ikke fullt så høyt nærvær som vi har tatt mål av oss til å ha, for vi har hatt en del langtidssykemeldinger først og fremst. Det er jo først og fremst langtidssykemeldingene som er begrensende, eller som er begrunnelsen til at vi ikke scorer så godt som vi gjerne skulle gjort. Men vi har det ganske bra, tror vi ligger på rundt syv nå. Men vi har mål egentlig å komme ned i fem. Har vært ned mot det, men vi har også en arbeidstokk som er relativt voksen. Mange litt eldre, det er en del belastningsskader, eller ting som kommer rett og slett.

⁷ Nærværspionerene skal hovedsakelig rette sin innsats mot enheter med et fravær på 15-40 prosent. Disse er definert som «røde virksomheter» i prosjektet. Pr. 31.12.09 hadde Bergen kommune 86 arbeidsplasser i denne målgruppen. I tillegg vil pionerene jobbe i et forebyggende perspektiv mot «gule virksomheter» med et fravær på 7,9-14,9 prosent, og hente læring fra «grønne enheter» der fraværet er på 0-7,8 prosent. <http://www.bt.no/lokallokal/arnaogosteroy/kommentar/Fra-fravaer-til-naervaer-2340307.html>

En annen ser problemet med korttidsfraværet som en stor utfordring og sier dette:

Jeg har mye sykefravær. Korttidsfravær og disse ordentlige langtidsfraværene. Veldig lite av de der midt i mellom, men korttidssykefraværet er ganske høyt. For det er enkelte, altså det er gjengangere på en måte, som har sånn veldig korttidsfravær. Og det er unge mennesker.

Utfordringene er altså ulike. Høy gjennomsnittsalder er en side ved det, langtidsfraværet for noen, for andre et høyt korttidsfravær blant de unge ansatte. Andre utfordringer er fysiske skader grunnet belastninger, vanskelige arbeidsforhold i forhold til gammel og uhensiktsmessig bygningsmasse, og omorganiseringer som flytter på ansatte som gjør at man ikke kan rekruttere etter det behovet som enheten kanskje har er andre årsaker som utfordrer nærværarbeidet. Disse svarene gir en liten pekepinn på noen av de utfordringene lederne har i det daglige, og jeg tar det med fordi mange av informantene uttalte seg om dette, og selv tydelig var opptatt av dette i sitt daglige arbeid vedrørende nærværarbeidet.

Etter denne presentasjonen av omfanget av nærvær/fravær i enhetene, vil jeg nå presentere den struktur nærværarbeidet utformes og utføres i i enhetene der jeg gjorde mine funn.

5.2 Den strukturelle rammen

Bolman og Deal sier:

Organisasjonens struktur eller arkitektur kan gis nesten uendelig mange former, men to problemer må i alle tilfeller løses. For det første: Hvordan skal ansvaret fordeles mellom ulike avdelinger og roller? Og dernest: Hvordan kan de enkeltes innsats samordnes til arbeid for felles mål?(Bolman, Deal et al., 2009, s.72).

Ut fra dette så måtte jeg få vite noe om den strukturelle rammen på mine informaners arbeidssted. Jeg hadde informanter fra tre ulike byrådsavdelinger, og dermed svært ulike enheter, både i omfang og i levering av tjenester. Det ble dermed en veldig spennvidde fra de ulike enhetene, og det ville ikke være gitt at disse skulle ha en lik strukturell ramme. Men helt klart så er felles mål for alle enhetene i Bergen kommune å oppnå et høyt nærvær.

Det jeg fant presenterer jeg i det følgende:

Samtlige enheter hadde en relativt tydelig vertikal samordning på sin struktur, slik jeg skriver på side 31.

Selv i den minste enheten med 17 ansatte, hadde man et lederteam. I alle de andre enhetene hadde man et lederteam bestående av enhetsleder og dennes avdelingsledere. Her ble det arbeidet med overordnede strukturer, planer og systemer, som så ble tatt videre nedover i systemet på avdelingsnivå, der denne lederen igjen hadde sitt lederteam og sin stab for å implimentere planer og systemer helt ned på grasrotplan blant de enkelte medarbeiderne. Gjennom et kontrollsystem ble det rapportert tilbake til enhetsleder hvordan man arbeidet for å gjennomføre det man var pålagt, og om målene i planene ble nådd. Dette gjaldt uansett om det dreide seg om fag, økonomi eller personalarbeid, og da også for arbeidet med nærvær.

I tillegg til denne ganske fremtredende vertikale samordningen, var enhetslederne helt tydelige på at den enkelte medarbeiders stemme måtte høres. Dette gjennom blant annet møtevirksomhet på den enkelte underavdeling.

En enhetsleder uttrykker viktigheten av at hver enkelt ansatt er byggeklossene i bedriften på denne måten, og særlig når det gjaldt nærværbygging, eller arbeidet med relasjonsbygging og få det inn som en viktig del av strukturen i enheten:

For det å se medarbeiderne, høre hva de sier, forsøke å forstå de, det tror jeg er kjempeviktig både for helsen og for trivselen og for alt sammen. Og dette å vise at man setter pris på, vi er her for hverandre.

Nettopp dette at enhetslederne uttrykte behovet både for en tydelig strukturell ramme i sin enhet, og viktigheten av å ivareta den enkelte ansatte og høre dennes stemme, viste seg å være en rød tråd i alle intervjuene mine.

Et svar er slik:

Det er hele tiden det med å få tingene til å gå, at de skal fungere sammen og jobbe sammen. Jeg tror jo nå at vi har vært veldig opptatt av å lage rammer, strukturer, sånn at alle tingene rundt skal være tilrettelagt og være ok. Så får vi heller jobbe med det mellommenneskelige etterpå, for det er mye faktisk. Og jo tøffere hverdagen blir i andre ting, jo mer merker du på en måte at du må inn og jobbe tett med folk, og bakke dem og se dem. Og de og har ansvar, og forventning til at de skal bli sett. Sosiale relasjoner, det er aller viktigst.

Flere av enhetslederne hadde samtale med alle nyansatte, selv om de var ansatt av ledere lenger nede i hiriarkiet, og i alle vesentlig grad ville jobbe et stykke unna enhetslederen.

Vi har lagt opp nå til et sånt introduksjonsprogram for nyansatte hvor de skal følges opp fra dag en med ulike ting, blant annet innom etatsleder. Og jeg skal si litt om kulturen her, og hva jeg står for, og hvordan jeg tenker. Jeg har satt opp at de skal ha en time med etatsleder hver enkelt.

En annen enhetsleder har også alle nyansatte inne til samtale, og påpeker at nærværarbeid er en del av det som da blir presentert:

Dette her er introduksjon til nyansatte her, det er vi nettopp begynt med nå, og jeg har en runde med de, velkommen til de, og da går jeg inn på dette og med det her, hva vi jobber med og strategi og sånn. De kommer inn til sjefen og får vite det at her er det fokus på HMS og ledermøter og hva er målene. Sykefravær og våre visjoner på det.

Når jeg spør denne informanten om hvem som er viktige i arbeidet med nærvær, kommer svaret spontant: *ALLE! Og alle de ansatte...*

Hos mine informanter hadde man altså en tydelig struktur, og de ønsket å se hver enkelt ansatt, fordi det er den viktigste ressursen for å nå de mål de strukturelle rammer rommer.

5.3 Human resource – rammen

Som jeg viste i kapittel 5.2, var enhetslederne tydelige på at uten de ansattes ressurser og tilstedeværelse, ville det ikke være mulig å nå målene i enhetene, selv om den strukturelle rammen burde ligge til rette for det. *Alt henger sammen med alt*, som ene informanten min uttrykte det.

I tabell 3 side 33 viser jeg til Bolman og Deal's oversikt over hva Human resource - strategier innebærer. Jeg gjentar de seks prinsipper de legger til grunn for disse strategiene:

Bygge opp og innføre en human resource – strategi, ansette de rette personene, beholde de ansatte, investere i de ansatte, gi de ansatte myndighet, fremme mangfold.

Det var særlig disse punktene mine informanter vektla:

Flere av informantene kom inn på viktigheten av å **ansette riktige personer** til enhetens oppgaver:

Hver gang vi lyser ut en stilling, og det er null problem med rekruttering, og det betyr at jeg har null problem med å rekruttere de rette medarbeiderne med den rette arbeidsånden, for å si det sånn. Det er klart at av og til kan man jo bomme når det gjelder rekruttering, men jeg tror det starter der.

Noen har ikke kunnet søke etter nye medarbeidere grunnet omorganisering og overtallighet:

Slik at vi er blitt til ved alle omorganiseringene, og da har vi fått mennesker og tjenester tilført hele tiden. Så det er utgangspunktet vårt.

En informant hadde heller ikke kunnet lyse ut ledige stillinger av samme årsak, men kunne igjen ansette personer ut fra kompetansebehov i enheten:

Ja, og det er på grunn av manglende inntak. Nå i år tok vi inn 15 nye ansatte.

Utgangspunktet og mulighetene for å ansette riktige personer blir veldig ulikt når det i en enhet kan ansettes nye medarbeidere, mens dette må stå på vent i andre enheter.

Det å **beholde de ansatte** er også viktig når man opplever at man har ansatt de rette personene, og en informant sier dette:

Ja, det er jo noe du må jobbe med, og noe du må hele tiden ha fokus på. Og arbeidsmiljøet er jo det som er viktig for at folk skal trives og du skal klare å rekruttere og du skal beholde folk.

Når det gjelder å **investere i de ansatte**, kan jeg vise til disse svarene:

Så har vi sagt og at vi skal ha en god trivselsfaktor på jobb. Vi kan ikke konkurrere med næringslivet i forhold til lønn. Men vi kan på en måte sy sammen en totalpakke som kan være konkurransedyktig. Og det er at de skal ha arbeid som er utfordrende og givende, de skal føle både en faglig og personlig utvikling, de skal vises ansvar og tillit i jobben, og få bruke seg i jobben.

En informant snakket om viktigheten av å dyktiggjøre ledere under seg selv, investere i opplæring.

Jeg har laget et kursopplegg for gruppelederne. For de må jo lære å lede. Så nå har jeg laget et opplegg, et to – tre – dagers kurs, i forhold til ledelse, det å bevisstgjøre seg selv som leder.

Og da tenker jeg at det er en del av nærværarbeidet og trivselsarbeidet det er å dyktiggjøre folk. Vi drar bort på bedriftshytten, og så har vi samling der. Bare som et eksempel, vi gjør veldig mange ting for å dyktiggjøre folk, og at det skal være hyggelig, og at det skal skape en type teamfølelse.

Når det gjelder å **gi ansatte myndighet**, svarer en av informantene slik:

Vi har en strategigruppe som består av lederne, som legger alle planer for utvikling og alt mulig. Alt vi snakker om i våre møter kommer i referat, så alle kan gå inn og lese. Det er helt åpent. Ja, jeg vil det skal være sånn. Og hvis der er noe de er uenig i, for de får jo lov å være uenig i selvsagt, så kan det være greit å vite det så kan vi diskutere det, om vi har gjort noe som var uheldig.

Flere av informantene snakket nettopp om medvirkning hos sine ansatte, hvor viktig det er å satse på hver enkelt, bruke deres kompetanse og la medarbeiderne være deltakende på arbeidsplassen, og slik gjøre dem til myndiggjorte medarbeidere.

En av enhetslederne var opptatt av at ansatte skulle kunne jobbe på tvers av ulike avdelinger, slik kunne de bistå med kompetanseutvikling hos de ansatte, og la de ansatte selv si noe om hvor de kunne tenke seg å jobbe i enheten når muligheten bød deg, eller behovet i enheten meldte seg. Det krever også initiativ og medvirkning fra de ansatte, og kan medvirke til å myndiggjøre de ansatte. I en enhet ordnet de det på denne måten:

Det er jo fordi vi er såpass stor, og såpass spredt på fagfeltene. En ansatt kan si: nå søker jeg på den stillingen som er ledig der, eller spør kan jeg få lov å jobbe der? Så har vi hatt perioder, det har vært dels faglig begrunnet, dels fordi nå tilsier økonomien at vi må flytte litt rundt, og så spør vi om noen har lyst til å jobbe med andre saker for eksempel. Ja, det har de. Så får de lov å prøve seg der en stund, og gjerne sånn utlån. Så vi bruker ressursene sånn litt på tvers. Og vi tenker at det er også utviklingsmuligheter, så enkelte av de som har flyttet seg mellom seksjoner, har jo fått veldig god kompetanse etter hvert, og kan brukes nesten alle steder da.

En enhetsleder la vekt på at informasjon og medvirkning var viktig for fremme selvstendige og deltagende medarbeidere. Informanten sa det slik:

Allmøtene er mest informasjon, og da er det mest informasjon i fra mitt ståsted i forhold til saker som er aktuelle eller oppe i tiden, eller det kan være at vi tar opp minst en gang i året dette med etikk. Vi bruker fryktelig mye penger, så det er viktig å være obs på det. Og så ta opp i forhold til budsjett, i forhold til brukerundersøkelser, og medarbeidertilfredshetsundersøkelse, ting som er generelle.

Vi har også et annet opplegg som går på at vi har en temalunch sånn ca. en gang i måneden, der en medarbeider forteller om ting som de jobber med som er av allmenn interesse. Så det er mer på faglige ting, og så prøver vi å fordele litt. Selvfølgelig er det litt varierende fremmøte i forhold til hvor mange temaet treffer, men sånn vil det nå alltid være. Tilbudet er nå i alle fall der. Sånn at vi har prøvd å jobbe rett og slett en del med informasjon og kommunikasjon på det faglige nivået, og så på det mer leder/medarbeider i forhold til driften av avdelingen og medarbeidersamtaler og lønsspørsmål.

De ulike prinsippene som ligger i human resource – rammen går mye over i hverandre, men jeg har gitt en liten oversikt over hva som opptok mine informanter på dette området.

5.4 Den politiske rammen

Det sitatet jeg avsluttet med i forrige punkt, går delvis over i dette punktet. Enhetslederen var opptatt av at medarbeiderne også skulle ha kunnskap om de store økonomiske kostnadene i enheten, jeg gjentar: *Vi bruker fryktelig mye penger, så det er viktig å være obs på det.* I denne rammen er det ofte snakk om ressursfordeling, ofte økonomisk.

Men det kan også være andre årsaker som ligger til grunn for turbulens og en politisk kjøpslåing på arbeidsplassen som oppståtte koalisjoner i arbeidsstokken som kan gå på fag eller verdigrunnlag, som igjen kan føre til maktspill.

Når det blir økonomiske konsekvenser vedrørende sykefravær, så er jo det noe av det Nærværprosjektet også fokuserer på, se side 20. Noen av enhetslederne tok dette opp i intervjuene og sa blant annet dette:

Men der ligger altså veldig mye økonomi for den enkelte arbeidsplass i å være på jobb. Derfor så er jo også det en del av de tingene som Nærværprosjektet har tatt opp, hvor mye det koster Bergen kommune å ha det sykefraværet som de har.

En annen enhetsleder sier det slik:

Du ser det når fraværet går ned, da ser du det på inntjeningen, for da får du ned vikarbruken. Ja, det gir jo dobbel lønn i arbeidsgiverperioden, så det merker du.

I mitt arbeid har jeg imidlertid ikke fokus på økonomi, slik at økonomi blir bare så vidt nevnt fra min side her, fordi noen av enhetslederne snakket en del om det. Jeg vil i det videre avgrense arbeidet mot fokus på økonomi.

Det som derimot er mitt anliggende er hva i enhetene er det som fremmer nærvær. Her var det ikke så mye ”kjøpslåing” om nærværarbeidet er noe som skal arbeides med. Det er bestemt fra den politiske ledelsen i kommunen. Men *hvordan* man skal nå målene, viste seg å være bygget på deltakelse, åpenhet og samarbeid mellom ledelse, ansatte og andre aktører i dette arbeidet.

Ingen av enhetslederne gav uttrykk for at det var noen stor maktkamp innenfor denne såkalte politiske rammen. De gav heller ikke uttrykk for store konflikter i enhetene.

Aktører i nærværarbeidet var litt ulike rundt om, men arbeidet var alle steder forankret i enhetslederen og jevnlig oppe på ledermøtene. Slik at avdelingslederne eller seksjonsledere som de kalles noen steder, viste seg å være viktige aktører i dette arbeidet. Som en enhetsleder sa det:

Jeg vil jo si at det er avdelingslederne som er krumtapper, for de har personalansvaret i det daglige i forhold til enkeltpersonene.

Andre aktører var enhetenes Arbeidsmiljøgrupper, de såkalte AMG. AMG skrev jeg om i kapittel 2, side 22. AMG var ulikt sammensatt i enhetene, men alle hadde sitt resultatenhetsverneombud⁸ med, slik det er nedfelt i Bergen kommune sin HMS- håndbok.

Andre aktører er Bergen kommunes Arbeidsmiljøavdeling. Noen hadde fått hjelp til å kartlegge de ergonomiske arbeidsforholdene av fysio – og ergoterapitjenesten der, for å tilrettelegge for enkeltansatte. Resultatet kunne da bli som dette:

Folk sitter jo med headset i ekspedisjonen i forhold til telefonen, vi har heve – senkepulter i forhold til dem som har behov for det.

En enhetsleder sier det slik:

Og vi setter veldig stor pris på den gode kontakten vi har med Arbeidsmiljøseksjonen. Og så er de veldig flinke til å følge opp disse risikogruppene i forhold til helseundersøkelser.

En annen enhetsleder deler denne erfaringen:

Vi har jo Arbeidsmiljøavdelingen også. For de kan komme ut, de kan være med dem når de er på arbeid og se hva som skal til for å tilrettelegge for dem, for den enkelte.

Som jeg skrev i kapittel 2, side 24, har Bergen kommune inngått en samarbeidsavtale med NAV for å arbeide med å øke nærværet, og dette nevnte flere av enhetslederne da vi snakket om hvem aktørene var:

NAV er jo en veldig viktig brikke i dette her, for det er jo de som kan ha kontakt med legen, og de har en mye større mulighet til å sjekke opp i tingene enn jeg som arbeidsgiver har.

En enhetsleder er ikke så fornøyd med samarbeidet med NAV og sier dette:

Men vi er jo veldig avhengige av leger og NAV og disse tingene, og jeg synes ikke det er godt nok.

Noen steder var organisasjonenes tillitsvalgte med i AMG, men det varierte. De fleste enhetslederne nevnte jevnlige møter med tillitsvalgte, og at de også var aktører i dette arbeidet.

Flere enhetsledere har faste møter med både tillitsvalgte og hovedverneombud, som altså ikke er AMG – møter, en sier det slik:

⁸ I alle enheter med mer enn ti ansatte skal det være et verneombud. Mange enheter er store, med flere underavdelinger eller seksjoner. De vil ha verneombud i de ulike underavdelinger, samt et overordnet verneombud i enheten, kalt REVO.

I tillegg har vi samarbeidsmøter med de tillitsvalgte hvor også hovedverneombudet er med, der vi informerer om det som foregår i etaten og hva vi planlegger, og hvor vi lufter ting, hvordan de ser på ting. Så vi har ganske stor grad av medvirkning. Hvor vi passer på å orientere om økonomisk status og om hvordan det ligger an med det ene og det andre. Sånn at medarbeiderne skal være klar over hva vi jobber med.

Og ikke minst understreket flere enhetsledere betydningen av den enkelte ansatte som aktør i nærværarbeidet, som en uttrykker det:

Ja, jeg tror den enkelte ansatte også. Ja, at de på eget initiativ skjønner at de må være her, ellers så greier vi ikke dette.

De eksemplene jeg har kommet med så langt i dette avsnittet, viser jo også hvordan enhetslederne jobber for at Nærværarbeidet skal lykkes. De jobber systematisk gjennom den strukturen som finnes i enhetene, og med de aktørene i dette arbeidet som de kan samarbeide med, eller er pålagt å samarbeide med. Som en sier det:

Og så prøver jeg å ansvarliggjøre seksjonslederne. Og innimellom så må jeg minne om ting. Så vi tar opp planen og så sjekker vi gjennom i fellesskap. Så hvis det er noe som ikke er gjort, så må vi på en måte finne ut hvem er det som skal følge opp det.

Når jeg spør om enhetslederne ser det som viktig å samarbeide med de ulike aktørene for å lykkes, som samarbeid med AMG – gruppen, verneombudene og andre som nevnt over, svarer en enhetsleder:

Jeg gjør det. Og det er helt bevisst. Vi må samarbeide og vi må være på samme lag, ikke sant? For at vi ikke skal få gnisninger og motsetninger, men at vi skal ha samme målsettinger.

I tillegg til at det er fokus på nærværarbeidet på ledermøter og personalmøter i enhetene, ønsket enhetslederne å være en leder som kjenner sine ansatte og ser dem, fordi det også er en del av nærværarbeidet:

Altså, nå prøver jeg å ha en relasjon til hver enkelt som er på huset. Alle de 127. Men det blir jo ikke så ofte jeg får snakket med hver enkelt. Når de har bursdag så går jeg ned og gratulerer dem med dagen, og jeg prøver å prate litt når jeg treffer dem.

En annen svarer:

Jeg skulle ønske jeg hadde mer tid til å gå rundt og treffe og snakke med folk. For det er jo veldig kjekt, prøver jo å stikke innom en gang eller to i uken, og si god helg. Forsøker på å gjøre meg synlig, men jeg kunne sikkert blitt flinkere. Men jeg tenker på det mer enn en gang i uken.

I tillegg til dette igjen, kom et forebyggende aspekt for fremming av nærværet frem i noen enheter, som å tilrettelegge for trening, aktiviteter og sosialt samvær:

Den HMS – turen da, som er fra to til tre første tirsdag i måneden. Og da slår vi jo flere fluer i en smekk, så kommer vi oss ut på tur, så får vi pratet med hverandre.

En enhetsleder løfter frem ulike sosiale samhandlinger som viktig for nærværarbeidet:

Vi har jo gjort noen fellesting her, på dagtid kan du si. Siste fredag hver måned så serverer vi lunch til alle ansatte, og vi har pilatestrening en gang i uken, og vi har arrangert juleverksted de siste årene. Vi har hatt tradisjon for å ha julelunch for alle ansatte før jul. Ellers så arrangerer de julebord og de arrangerer avdelingsvis mye. De er litt sånn delte i hvordan de vil ha det.

På et annet sted har de fremarbeidet dette:

Og så har vi trivselsgruppe og det ene med det andre, og så har vi treningsrom i kjelleren, hvor vi oppfordrer folk til å trene, først og fremst etter arbeidstid. Men vi lager noen regler, så de som trenger det daglig, kan ta ti minutt på en dag. For jeg tenker så får de enda mer overskudd, og så gjør de en enda bedre jobb. Men ellers skal de gjøre det utenfor arbeidstid.

I dette kronglete landskapet som den politiske ramme representerer, hvor man skal bygge opp en organisasjonspolitikk som skal jobbe frem mot visse målsettiger, under ulike økonomiske rammer, samtidig som man skal ta hensyn til og gi den enkelte ansatte utviklingsmuligheter og ta vare på dem helsemessig sett, kan gi en leder store utfordringer.

Jeg vil derfor til slutt i dette kapitlet ta frem litt av det lederne sa om hva som gjorde lett/vanskelig å jobbe med nærværarbeidet hos dem.

En enhetsleder ga en beskrivelse av hvordan de hadde jobbet seg frem til en god måte å arbeide med nærværet på, de hadde innsett at gode planer ikke var til hjelp dersom de ikke ble brukt:

Vi var tidlig ute med HMS – planer og lagde planer og fine mapper og greier. Men vi oppnådde liksom ikke helt de tallene vi ville ha. Vi synes vi var for høye på sykefravær, og derfor: hva er det vi gjør feil? Etter boken så gjorde vi veldig mye riktig, men vi fikk liksom ikke ut den effekten. Og det vi kom frem til var at vi hadde det ikke høyt nok på dagsorden og flagger det der. Og derfor har vi gjort noen grep, blant annet dette at det skal være øverst på dagsorden. Ikke for det at vi bruker så mye tid på det. Det er der. Og enkelte ting bommer vi på. Og verneombudet kommer og pikker oss på ryggen at her har vi ikke gjort det godt nok, og det er helt klart, da fungerer det. Men det er ikke hver dag han gjør det, altså, men ... så det er ikke perfekt, men det har mye med måten vi jobber på.

I denne enheten hadde de 95 % nærvær, 2.9 % over målsettingen til Bergen kommune totalt.

Denne enhetslederen var opptatt av å opprettholde det gode resultatet, men ville gjerne forbedre det, og strategien var klar:

Så har vi det langsiktige målet, ja. Opprettholde [denne arbeidsplassen] som en sikker arbeidsplass, godt arbeidsmiljø, og lavt sykefravær.

Det var altså ikke bare å nå målet, det måtte også opprettholdes, derfor måtte planene være langsiktige, og brukes. Ikke bare ”lage fine mapper og greier”.

En annen enhetsleder fokuserte på vanskene med nærværarbeidet på denne måten:

Altså dette langtidssykefraværet, det har jeg ikke stresset så veldig mye med, fordi som sagt når vi har vært inne i de sakene, det er en grunn for det. Disse som vi ikke kan tilrettelegge i forhold til det. Når det gjelder dette korttidsfraværet, så har vi vel begynt å snakke en god del om det, for det går på at jeg tror jeg må ha en god del mer personalsamtaler, for det er enkelte, altså det er gjengangere på en måte, som har sånn veldig korttidsfravær. Nei, det er ikke mange som står for fraværet, det er få som står for fraværet. Men det er mange som har ganske høyt fravær, sånn enkeltdager.

Når det er snakk om hva som gjør det lett eller vanskelig å arbeide med nærværarbeidet, kommer det frem at utfordringene kan ligge på mange plan, her har jeg beskrevet det med et eksempel fra det organisatoriske, og et eksempel fra den menneskelige faktoren. Og selv det henger nøye sammen.

Jeg vil avslutte her med å gjenta det jeg skrev om den politiske rammen i kapittel 3.1.3, fordi det gir en god beskrivelse av kompleksiteten og utfordringene som ligger i denne rammen:

Innenfor den politiske fortolkningsrammen framtrer organisasjonen som en turbulent arena for en stadig kamp mellom individuelle interesser og gruppeinteresser. (Side 33).

Til slutt vil jeg presentere hva informantene mine fortalte om hvordan de oppfattet at nærværarbeidet fungerte i den symbolske rammen, eller for å si det litt enklere, hvilken kultur de hadde på arbeidsplassen og mulighetene gjennom den rammen for å få til et positivt nærværarbeid og nå de mål enheten har satt seg.

5.5 Den symbolske rammen

På side 35 i oppgaven skriver jeg at den symbolske rammen konsentrerer tanker fra ulike kilder i fem grunnsetninger, og jeg siterer den siste grunnsetningen:

Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål.

Dette var den viktigste grunnsetning for meg da jeg utformet spørsmål 7 i min intervjuguide.

Det som jeg har skrevet om på side 35 om myter, verdier, visjoner og kultur gjør det enklere å forstå svarene til mine informanter.

En enhetsleder la vekt på at man hadde snakket mye om hvilken holdning man skulle ha i kollegiet for å få ansatte til å komme på jobb selv når man kanskje ikke følte seg helt bra. Det ville kunne forbedre nærværstallet, og slik var svaret:

Men så lenge vi snakker om det for å hjelpe hverandre, så har jeg fått mange gode forslag inn på hvordan man kan komme på jobb selv om man ikke er helt pigg. Og det er jo der det ligger. Og at man da kan si at i dag er man ikke helt pigg, kan du hjelpe meg litt med det og sånn. Det har vi fått forståelse for.

I denne enheten hadde enhetslederen fokusert veldig mye på nærværarbeidet, her var et nærværstall på 93 %, og målet var 95 %. De ansatte var opptatt av å finne måter å arbeide på, eller måter å hjelpe hverandre på som skulle gjøre det lettere å komme på jobb når en ikke var helt bra. Ved at de ansatte selv skulle medvirke til hvordan de skulle oppnå høyere nærvær, ville de få et nærmere og mer forpliktende forhold til metoden. Dette var gruppens eget forslag, nemlig å hjelpe hverandre.

Enhetslederens egen kommentar på dette er:

Jeg spurte jo om de trodde at det var mulig å forbedre det. Og selv kom de inn med svar på det. Og det var veldig få som sa at det ikke var mulig. De fleste mente det var mulig. De var ikke sikker på om vi klarte 2%, men at de klarte å forbedre det, det mente de vi burde klare. Så det er jo deres egne ord på en måte, det er jo de selv som har diskutert dette og notert at det mener det er riktig.

En enhetsleder hadde brukt mye tid på å bygge opp gode relasjoner mellom ledere på alle nivå i sin enhet, og at det var viktig at alle ansatte skulle bli sett av sin leder. Gode relasjoner og samme verdigrunnlag mente enhetslederen var viktig for å nå mål i arbeidet, enten det nå galt faglige, økonomiske eller nærværsmål.

Ja det er gruelig mye arbeid. Sånn som vi jobber her så er vi faktisk nødt til å høre sammen i et fellesskap, vi har ulike oppgaver, men vi har en viktig oppgave i fellesskap. Jeg ser deg, og du ser meg. Så jeg tenker det er kjempeviktig. Og det er noe med at når vi skal jobbe med relasjoner, så er det noe med det å være bevisst på hvordan oppleves jeg av andre.

Kjempevesentlig! Altså det å bli sett og det å bli ja, verdsatt av leder, det tror jeg er viktig, og det er viktig på alle nivå. Og så tenker jeg at jeg går foran med et godt eksempel. Prøve på det.

Samme verdigrunnlag. Det opplever jeg at vi faktisk har. Så ingen sure miner noen steder slik som jeg opplever det, inne i de formelle strukturene, i alle fall. Så både på vernesiden og på tillitsmannssiden er det god dialog og tillitsforhold. Det håper jeg vi kan bevare. Ja, det tar tid å bygge opp.

Denne enhetslederen hadde høye nærværstall i sin enhet, 96 % nærvær, og var veldig bevisst på at de i hvert fall måtte holde seg der. Relasjonsbygging, fellesskapsfølelse og felles verdigrunnlag for alle aktører i alt arbeid i enheten, også nærværarbeidet, var altså stikkordene for kulturen i den enheten.

En annen enhetsleder jeg velger å ta frem her, representerer en enhet hvor de ansatte jobber mye alene, og det kan by på noen utfordringer:

Men det er en kjempeutfordring i en så stor organisasjon der vi også er så spredt. Og mange jobber ene og alene og selvstendig. Noen føler seg ensomme ute, sånn at vi prøver å ha noen møter felles sånn at de skal få et miljø ut av det.

De (avdelingslederne) har fått beskjed at de skal ut minst to ganger pr. halvår til hver ansatt, og ta med seg kaffikannen og sette seg ned med hver ansatt og høre med dem hvordan de har det på jobb. For dette med relasjonene har vi sett på som utrolig viktig.

Men jeg vet at det er noen som har begynt, og så er det noen som er komt et lite stykke på veg, og så er det noen som ikke er komt så langt. For det må vi jo si at det er jo ikke alle som er like flinke, de har fortsatt potensiale til å gjøre mer.

Og så er det viktig at lederne er flink på personale, og vet hva ledelsesrollen innebærer. Slik at nå har vi startet arbeidslederskole gjennom (nevner navnet til en kurslevrandør). Så det er 15 ledere nå som går på den.

Men det vi kanskje kjører mest på er at de skal ha det gøy på arbeidsplassen. Det skal være humor, det skal være stor takhøyde og det skal være greit. Men samtidig har vi strenge krav og retningslinjer som vi følger, og alle må forholde seg til det.

Kommunikasjon, relasjonsbygging, trivsel, tilhørighet og humor var viktige faktorer i denne enheten for at ansatte skulle komme på jobb.

En annen enhetsleder sa dette:

Jeg vil si det har en betydning at det blir sett fokus på at hvis folk trives godt, så går de lettere på jobben enn hvis ikke de trives. Og det er vi veldig opptatt av.

En enhetsleder som har lavt nærvær, har også beskrevet at de jobber mye med det psykososiale miljøet, og sier følgende:

Men det som kommer igjen, eller det som vi har jobbet mye med, prøvd å jobbe mye med, som er litt sånn touchy, det er jo det psykososiale arbeidsmiljøet. Det har vi hatt mye om her nå.

Noe av problemstillingen der var vansker med å få til god flyt mellom ukike yrkesgrupper:

Ja, det har vært et stort skille mellom de ulike yrkesgruppene, det har det jo vært.

Denne lederen sier følgende om hvordan de prøver å løse disse utfordringene på denne arbeidsplassen:

Og begynne å lete etter positive ting. Og det er helt utrolig hvor mye du kan snu når du egentlig prøver å ha fokuset på hva som er bra. Og hvilke sosiale relasjoner som rår, talemåte, det å være med hverandre, og hvem er det som er leder av dette. Kulturer, jeg har jo alltid vært veldig opptatt av kulturer. Jeg har jo alltid prøvd å finne ut av det. Kan du endre på kulturer, eller er det bare en del av kulturen, eller hva skjer egentlig? Men det å jobbe med kulturer, det har vi faktisk jobbet grådig mye med. Men det er veldig vanskelig å jobbe med kulturer. I hvert fall sånn som jeg tenker at jeg skal gå inn og jobbe med kulturer, jeg blir jo en del av kulturen selv. Det har ikke vært så stor vilje til endring. Sikkert en usikkerhet. Men vi jobber mye med relasjoner. Det er den eneste veien du kan komme for å kunne endre noen ting. Det er det som gjør at det tar lang tid.

Jeg har her presentert noen enhetsledere sine utsagn om hva det er som særpreger kulturen i deres enheter som gjør det mulig å oppnå høyere mål og/eller opprettholde høye nærværstall. Dette er hva jeg fant mine informanter la vekt på, og jeg oppsummerer hva som er viktige faktorer, eller superlimet i kulturen:

- Holdninger
- Relasjoner
- Bli sett og lyttet til
- Fellesskapsfølelse
- Felles verdigrunnlag
- God kommunikasjon
- Humor
- Dyktige ledere

Rekkefølgen er tilfeldig, jeg har ikke grunnlag for å rangere dette på noen måte. Men med fokus på de fire fortolkningsrammene til Bolman og Deal i tabell 1, jobber alle mine informanter innenfor og på tvers av de ulike fortolkningsrammer.

Begrepene jeg har kommet frem til er positivt ladet, og det er vesentlig, fordi det kommer frem at på tross av utfordringer, er lederne klart fokusert på det positive i sin enhet for å kunne nå de mål som er satt for Nærværprosjektet i Bergen kommune.

Så langt i arbeidet mitt har jeg presentert hva Nærværprosjektet er, hva det bygger på, hvilken teori jeg har lagt til grunn for rammen rundt arbeidet mitt, og hvilken metode jeg har valgt for å få svar på problemstillingen min. Jeg har latt informantenes stemme i stor grad presentere de funn jeg gjorde om hvordan nærværarbeidet foregår i de ulike enhetene.

I neste kapittel vil jeg drøfte min problemstilling opp mot mine funn og den teori jeg har lagt til grunn i arbeidet mitt.

6. DRØFTING

I drøftningskapitlet skal mine funn som er gjort i dette arbeidet og mitt teorigrunnlag drøftes opp mot problemstillingen i oppgaven min.

Drøftingen vil gi svar på om jeg har funnet ut om hvordan lederne arbeider i de ulike enhetene i Bergen kommune for å nå målene i Nærværprosjektet og si noe om de endringsprosessene som er knyttet til dette arbeidet.

Drøftingen er organisert i lys av de fire fortolkningsrammer vedrørende organisasjon og ledelse jeg har presentert i kapittel 3.

Jeg er inneforstått med at de fire rammene griper inn i hverandre, og kan ikke holdes strengt adskilte, noe jeg har påpekt tidligere. Derfor velger jeg å slå sammen Human resource – perspektivet og den politiske rammen i min drøfting, ut fra hvordan jeg utformet min intervjuguide som jeg har beskrevet i kapittel 4.3.1. side 57.

Jeg minner om problemstillingen for dette arbeidet:

Hvordan arbeider ledere i ulike enheter i Bergen kommune for å nå og opprettholde målene i Nærværprosjektet?

Jeg drøfter altså ikke spørsmål en i intervjuguiden min. Det var et innledende spørsmål for å få kunnskap om hvor høyt eller lavt nærværet var i de enhetene jeg gjorde mine intervju, og hvor høyt nærvær lederne hadde satt seg som mål. Det anser jeg som en type opplysninger som det er viktig å ha en forståelse for i forhold til temaet, fordi det sier noe om informantene har et høyt nærvær og må arbeide for å opprettholde det, eller om nærværet er såpass lavt i forhold til målsettingen i Bergen kommune at de fortsatt må jobbe for å forbedre nærværet.

Likeledes knyttet nesten alle mine informanter kommenterer til hvorfor nærværet kanskje ikke var så høyt som de ønsket, eller hvorfor de hadde høye nærværstall.

Det gav en forståelse for nærværstallet, men knytter seg heller ikke direkte til problemstillingen.

Jeg har omtalt spørsmål en i kapittel 5.1.

6.1 Struktur og dens betydning for nærværsarbeidet

I alle enhetene var der foruten enhetsleder mellomledere av ulikt antall, ettersom hvor stor enheten var. Disse mellomlederne hadde ulike benevnelse, som avdelingsledere/seksjonsledere i de største enhetene, til fagkoordinator i den minste enheten. Sammen med enhetslederen, dannet disse en ledergruppe, og de hadde sine ledermøter.

I de store enhetene hadde mellomledere møter med sine ansatte, de fleste hadde benevnelse stabsmøter, personalmøter eller fagmøter. Dette viser at i alle enhetene hadde de en klar struktur, med tydelig preg av vertikal samordning slik Bolman og Deal (2009) beskriver det.

Dette har jeg beskrevet noe mer inngående i kapittel 5. 2 hvor jeg presenterer mine funn.

Når jeg spør om arbeidet med nærvær/fravær er faste innslag på ledermøte får jeg svar som blant annet dette:

Ja, og det bruker vi mye tid på. De ansatte vet at enhver skade som medfører fravær, det kommer på mitt bord og i mitt ledermøte. Hva som har skjedd, de faktiske forhold, hva kunne vært unngått, og hva kan vi lære og hvordan skal vi følge opp dette. Oppfølgingen av saken er veldig god.

Akkurat denne arbeidsplassen kan være risikofylt, derfor oppfølging i tilfelle skader. Videre sier enhetslederen om oppfølging i forhold til sykefravær:

Så har vi sykefraværet. Så har jeg sagt i ethvert møte i denne etaten, så begynner det med HMS, ikke bare hos meg. Det er en rød tråd, men skal du ha et ledermøte, et avdelingsmøte for eksempel, HMS er første sak på dagsordenen, det er et krav fra meg. Og det er også for å signalisere at dette flagger vi høyt, det er viktig, og vi skal ta den nødvendige tiden på det.

I denne enheten var enhver ansatt klar over hvordan det helt til topps i systemet ble jobbet med fravær, uansett årsak. Enhetslederen var klar på at det var viktig for å kunne fremme nærvær på arbeidsplassen. Ansatte måtte være en naturlig del av dette arbeidet selv.

Dette er helt i tråd med Kotters modell slik jeg har beskrevet det på side 38, der han sier at et endringsstadium er ”å formidle visjon og strategi gjennom ord, handling og symboler”, og at det i den strukturelle rammen er å ”skape strukturer som støtter opp om endringsprosessen”.

Her var en tydelig struktur fra toppledelse og ned til de mindre underenheter. Alle hadde de på hvert eneste ledermøte på ulikt nivå i enheten oppe saker som galt fravær og grunnen til dette. Som Bolman og Deal (2009) uttrykker det: ”Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte

mål.” Sett i lys av de seks grunnantakelser som ligger i den strukturelle rammen slik Bolman og Deal (2009) fremstiller det, viser det at denne enheten benyttet seg av en tydelig struktur nettopp for å nå målene i Nærværprosjektet.

Dette blir også understreket av følgende sitater fra andre informanter:

Jeg har nå etter den nye modellen, fire avdelingsledere utenom meg. Vi har ledermøter og administrasjonsmøter en gang i uken.

Veldig bra struktur i forhold til alt, også i forhold til oppfølging av personalet. Husk på det at det var meg som skulle stå for oppfølging av nærmere 70 mennesker sånn som situasjonen var før. Så nå er det blitt mye bedre fordelt, alle har fått ansvars – og arbeidsoppgaver som vi har diskutert igjennom, og alle vet hva alle gjør og hvor de kan henvende seg. Og det gjør jo også til at det blir tryggere, tenker jeg.

Her kommer det i tillegg frem viktigheten av det Bolman og Deal (2009) skriver om at organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsdeling. Det forteller også noe om viktigheten av struktur for å få gjort et tydeligere arbeid på flere fronter, også vedrørende personalarbeid, og nærværarbeid er i høyeste grad en viktig del av personalarbeidet.

Denne enhetslederen var ganske ny på arbeidssstedet, og det hadde vært lite nærværarbeid i denne enheten tidligere. Dette hadde enhetslederen grepet fatt i ved at alle ansatte hadde arbeidet med nærværutfordringene, og jeg får følgende uttalelse:

Så vi har hatt en økt nå hvor vi har gått gjennom hva nærvær innebærer, vi har hatt sånne kafémøter⁹ hvor vi har hatt diverse påstander som kommer i fra Nærværprosjektet, som de har fått lov å diskutere seg imellom og gå fra bord til bord. Så vi har fått inn veldig mye stoff, som jeg har organisert og delt det inn i forhold til hvem som har ansvar. Det er veldig lett for ansatte å si at vi vil ha det sånn og vi vil ha det sånn. Så det har de fått lov å si akkurat sånn som de vil. Men så har jeg fordelt etter ansvaret. Hva som går på den enkelte, hva som går på ledelsen, hva som går på de forskjellige gruppene.

Dette er nettopp det som går på erfaringslæring slik jeg har beskrevet det i kapittel 3.5 side 46. De ansatte må få ta del i arbeidet ut fra sin konkrete opplevelse og reflektere over dette, slik de ansatte i denne enheten nettopp gjorde ved å delta i de nevnte kafémøtene. Det er dette jeg har beskrevet i kapittel 3.4 Yrkespedagogiske prinsipper, hvor jeg på s. 45 pkt. 4 skriver at endring i organisasjonen må knyttes til det daglige arbeidet.

⁹ Kafémøtene er en metode iverksatt av Nærværprosjektet hvor ansatte går fra bord til bord og samtaler på en bestemt måte vedrørende påstander om i dette tilfelle nærværarbeid.

Ut fra disse møtene kom forslag til det Kolb beskriver som ”aktiv eksperimentering”, jamfør figur 4, side 46.

Det er også dette Skogen (2004) beskriver i sin modell for innovasjonsarbeid og organisasjonsutvikling i kapittel 3.2.2 side 40. Som han sier det: *”En innovasjon er en planlagt endring som har til hensikt å forbedre praksis”*. (Skogen, 2004, s.49).

Dette gir også svar på hvordan det arbeides i denne enheten for å nå målene i Nærværprosjektet, slik jeg har formulert min problemstilling. Det er å bemerke at denne enheten hadde et nærvær på 93 %, altså over det gjennomsnitt Bergen kommune har satt. I dette tilfellet var målet i enheten å vedlikeholde og forbedre det ytterligere, de hadde et ønske om å nå 95 % nærvær.

Denne enhetslederen hadde både en ny organisasjonsstruktur og et nærværarbeid som måtte opp å gå, så her var det noe spesielle utfordringer, men det synliggjør at denne enhetslederen i tillegg til å ha en tydelig vertikal samordning, kombinerer den med en horisontal samordning av strukturen i sin organisasjon. Og det er som Bolmann og Deal (2009) skriver, at *”vellykkede organisasjoner gjør bruk av mange metoder for å samordne den enkelte eller gruppers innsats for å nå organisasjonens mål.”*

Slik jeg ser det, bruker denne enhetslederen aktivt de tydelige strukturene i organisasjonen for å gjennomføre samhandling mellom de ansatte for å få i gang endring som her skal føre til høyere nærvær.

I innledningen til dette kapitlet beskriver jeg hvordan enhetene med sin enhetsleder og mellomledere var bygget opp. Gjennom denne strukturen delegeres ansvaret nedover.

At det er viktig med en tydelig struktur understrekes av denne uttalelsen til en av mine informanter:

Strukturen fordeler ansvaret, og vi har jo disse overordnede tingene, tiltak og sånn som vi snakker om i fellesskap, og så er det seksjonslederne som skal få det ut i sine seksjoner. Så nærværarbeidet blir i stor grad utført der, det som gjelder oppfølging av enkeltpersoner, tilpassing, tilrettelegging. Det skjer jo først og fremst i seksjonene, men vi diskuterer prinsippene i ledergruppen.

Bolman og Deal sier nettopp dette ved sin beskrivelse av vertikal samordning slik jeg har skrevet det side 31. Høyere nivåer koordinerer og kontrollerer arbeidet til underordnede. Hva som gjøres i organisasjonen følger den formelle kommandolinjen.

Dette blir understreket av følgende utsagn når det gjelder nærværarbeidet:

Personalmedarbeiderne produserer hver måned statistikker på fravær, og dette er tema på ledermøter.

Ut fra det som kommer frem i møtene, tas nye beslutninger om det som videre må iverksettes eller justeres. Dette ble understreket av de fleste av informantene mine.

Videre sier en informant følgende når jeg spør om det er viktig at enhetsleder er aktiv i nærværarbeidet:

Ja, det er det. Ja, det mener jeg. Det må være det. Jeg må være delaktig i akkurat den biten der.

Noen enheter var veldig tydelige på ganske detaljert nivå hva galt strukturen i organisasjonen, en informant sier det slik:

Vi har et kvalitetssystem som definerer ansvar og myndighet for de ulike avdelingene og for så vidt for alle arbeidsoppgavene våre. Der vi har prosesser og system for hvordan vi skal løse ulike oppgaver. Det er et ganske godt og detaljert system

Nærværarbeid og sykefraværsoppfølging var her like sikkert på agendaen som økonomi og fag.

Litt mindre fasthet enn det jeg så langt har beskrevet fant jeg også. En informant sier dette:

Og ellers så har vi jo personalmøter i avdelingene der avdelingslederne tar det opp med sitt personale. De diskuterer jo en del om arbeidsmiljøet i avdelingene. Og om det er sånn fast punkt, det er jeg ikke helt sikker på.

På denne arbeidsplassen hadde de et heller lavt nærvær, og skulle få hjelp av

Nærværspionerer, slik jeg har omtalt det i fotnote 7, side 67. Det var en tydelig struktur i denne enheten, men enhetslederen var mindre tydelig på om nærværarbeidet var på dagsorden på personalmøter, eller avdelingsmøter som de kalte det noen steder.

En annen enhetsleder som også hadde en tydelig struktur i sin enhet, men slet med lave nærværstall, var heller ikke tydelig i forhold til å bringe nærværarbeid opp på alle sine møter, men jobbet en del med det psykososiale arbeidsmiljøet i enheten. Se side 80.

Det var de to enhetene jeg har sitert sist så langt, som altså hadde de laveste nærværstall, og som var minst tydelige på at dette var tema på alle ledermøter eller andre typer møter som for eksempel personalmøter.

Om det er sammenheng med dette og lavt nærværstall, skal jeg ikke kunne uttale meg om.

Begge disse enhetslederne fortalte at de hadde mange trivselstiltak på arbeidsplassene, men likevel hadde de så langt ikke lyktes i å få gode nærværstall.

Dette finner jeg interessant, for alle enheter jeg besøkte, hadde en tydelig struktur slik jeg flere ganger har beskrevet. Men der hvor agendaen var utydeligst på arbeid med nærvær/fravær var de enhetene med dårligst nærværstall.

Sett i lys av hva Bolman og Deal (2009) sier om ulike typer ledelse, da med tanke på vertikal og horisontal samordning, stemmer det over ens med følgende utsagn: *"Det vil alltid være viktig å finne god balanse mellom disse to modellene, det hele beror på hvilke oppgaver som skal løses og med hvilke redskaper og menneskelige ressurser som er til rådighet."*

Men selv om ikke alle informantene hadde høye nærværstall, hadde alle enhetene tydelig struktur om oppfølging og ansvar for sykemeldte. Dette arbeidet var pålagt ledere på alle plan. Også i de enhetene der det var lave nærværstall, var avdelingslederne/seksjonslederne delegert ansvaret for å følge opp alle sine sykemeldte ansatte. Og dette er igjen helt i tråd med det som er skrevet i Mandat for Nærværprosjektet, og også IA –avtalen om at arbeid med å få ned fraværet krever et sterkt lederengasjement.

Her er det Nærværprosjektet med sine ressurser kan komme inn som en pådriver for å komme videre i arbeidet, slik jeg ser det.

Hos enhetslederen som blant annet hadde tatt i bruk "kafémøter" som metode for å finne løsninger på hvordan heve nærværstallet, var man i ferd med å nå målet som var satt i enheten.

I en enhet med lavt nærvær ventet man på "Nærværspionerene" – også et tiltak fra Nærværprosjektet.

I en enhet med lavt nærvær ble det ikke uttalt tatt i bruk tiltak og metoder iverksatt av Nærværprosjektet, men sammen med en tydelig vertikal samordning benyttet denne enhetslederen seg av en horisontal samordning.

Det er mulig de i denne enheten kunne få en større måloppnåelse ved bruk av Nærværprosjektets mange støttetiltak, men det vil jeg ikke få svar på i dette prosjektet.

Som det fremkommer av dette, kan ikke et godt og tydelig system alene føre frem til ønskede resultater, menneskelige ressurser og tilgjengelige redskaper og gode tiltak er også viktige biter av dette arbeidet. Dette henger nøye sammen med hva Bolman og Deal (2009) legger i

den politiske rammen, der organisasjonen fremtrer som en *”turbulent arena for en stadig kamp mellom individuelle interesser eller gruppeinteresser.”*

Som jeg skriver i kapittel 5 hvor jeg presenterte mine funn, kom det frem at der var ingen store konflikter i noen av enhetene hvor jeg gjennomførte mine intervju, verken mellom individuelle interesser eller gruppeinteresser i nærværarbeidet. For som jeg beskrev det, det var ingen motforestilling mot *at* man skulle arbeide for å nå målene i Nærværprosjektet, men man arbeidet kanskje noe forskjellig for å nå dem.

Selv om jeg presenterte mine funn både under Human resource – rammen og den politiske ramme, velger jeg her å slå dem sammen ut fra hvordan jeg utformet min intervjuguide som jeg har nevnt.

Spørsmål vedrørende disse to rammene vil jeg ta opp i kommende kapittel.

6.2 Nærværarbeid i lys av Human resource – perspektivet og den politiske rammen

Human resource – perspektivet sammen med den politiske fortolkningsrammen blir på mange vis den store smeltedigelen mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og ulike samarbeidspartnere, slik jeg tolker det. Her finner man den enkelte arbeidstaker, grupperinger, både uformelle og formelle, samarbeidspartnere og ledere på ulikt nivå. Og det er jo nettopp i disse ulike menneskelige relasjonene all handling foregår i en organisasjon. I disse rammene skal krav, goder og ressurser fordeles både i opp – og nedgangstider. Drøftinger om fag, økonomi og personale vil alltid være tilbakevendende tema på agendaen. Det vil være forhandlinger og kjøpslång, hvor både personlige – og gruppeinteresser opp mot organisasjonens interesser kommer frem, slik Bolman og Deal (2009) fremstiller det.

Jeg vil drøfte aktuelle punkter, og dette forteller også om hvordan de enkelte enhetsledere innenfor disse rammene arbeidet for å nå og opprettholde målene i Nærværprosjektet.

I kapittel 5, Presentasjon av mine funn, har mine informanter nevnt en mengde aktører i nærværarbeidet. Jeg nevner dem kort: Avdelingsledere/seksjonsledere, Bergen kommunes Arbeidsmiljøavdeling, Nærværprosjektet med blant annet sine nærværspiloter, AMG, verneombud, tillitsvalgte, NAV, leger, den enkelte ansatte.

Ansette riktige personer

For å bygge opp en god human resourse – strategi sier Bolman og Deal (2009) at en av faktorene for å lykkes med det, nettopp er å ansette de rette personene, bedriften må vite hva den ønsker og være selektiv i utvelgelse av nye medarbeidere.

En leder var klar på at for å lykkes i arbeidet med å ha høyt nærvær, begynte det med å rekruttere *”de rette medarbeiderne med den rette arbeidsånden.”*

Nettopp dette var en utfordring for andre ledere, de kunne ikke velge hvem de ville ansette, grunnet omorganiseringer og nedskjæringer i Bergen kommune. *”På grunn av budsjettkutt og bemanningsreduksjoner så fikk vi overtallige. Forrige gang vi tok inn er ti år siden.”* Og en annen leder sa det slik: *”Slik at vi er blitt til ved alle omorganiseringene, og da har vi fått mennesker og tjenester tilført hele tiden. Så det er utgangspunktet vårt.”*

Svebak (2000), sier noe om blant annet hvordan omorganisering kan føre til for den enkelte ansatte slik jeg har skrevet på side 19. Jeg avgrenset meg mot dette i min oppgave, men det kan ikke enhetslederne gjøre ute i sin arbeidshverdag. De vil nok måtte ta dette innover seg og løse det på en best mulig måte.

Det viser nettopp til at ikke alle har det samme utgangspunktet for å bygge opp en human resourse – strategi slik lederen gjerne ønsker det. Men Bergen kommune er en IA – bedrift, og IA – avtalen tar opp i et av de nasjonale overordnede målene at man skal hindre utstøting fra arbeidslivet, se kapittel 2, noe som *kan* skje lettere ved omorganisering og overtallighetsutfordringer. Dette er Bergen kommune forpliktet på å forhindre så langt mulig. Det står også nedfelt i Personal – og arbeidsreglementet for Bergen kommune, men det er ikke et av grunnlagsdokumentene mine i oppgaven, så det ønsker jeg bare å nevne fordi jeg bruker det daglig grunnet min jobb i kommunen.

Men her har altså Bergen kommune gått inn i et samarbeid med blant annet NAV slik jeg har beskrevet det i samarbeidsavtalen de to parter har inngått. (Målsnes 2009). NAV skal *”støtte enhetsledere og diskutere nærværarbeid på individnivå”* står det blant annet i denne avtalen.

I en enhet hvor de hadde mottatt ganske mange etter omorganisering og nedskjæring, har det vært en utfordring å finne passende arbeid til alle, både av faglig og helsemessig karakter. Her hadde man brukt nettopp NAV, som informanten sier:

Det er vanskelig å tilrettelegge, et sted går grensen. Du kan ikke produsere stillinger eller lage oppgaver for dem. Vi har vært med og omstilt en del til annet type arbeid, altså gitt de opplæring, sånn at de kan ha en annen jobb i Bergen kommune. Vi har brukt NAV. Og det har vært en attføringsprosess da mens vedkommende har vært på skole, har vi sett på ledige stillinger, og krevd fortrinnsrett.

Dette viser at det er som Bolman og Deal (2009) sier om grunnleggende ledelsesutfordringer når det gjelder human resource - rammen: *"Å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre."*

Et annet dilemma hos den ene enhetslederen var at det etter ansettelse viste seg at det kanskje var gjort feil valg av person ved ansettelse:

Så det er klart at jeg har gjort meg noen tanker om at det er noen som ikke trives så veldig godt i jobben. Og av og til tenker jeg at kanskje har det noen ting med de som jeg har plukket ut, den typen mennesker som jeg har ansatt. Nei, jeg vet ikke, jeg gjør meg mange tanker om det. Og det er mange av dem jeg ser som kanskje ikke finner seg til rette.

Den enhetslederen som kunne "ansette de rette personene", slik Bolman og Deal (2009) uttrykker det, mente dette var en av grunnene til at der var høyt nærvær i denne enheten. Men slik er det altså ikke for alle, og en enhetsleder så tydelige problemer i forhold til dette at der i denne enheten kanskje ikke var ansatt rett person i rett stilling, og da må andre tiltak iverksettes for å nå organisasjonens mål. Det er jo også slik at man må iverksette flere tiltak for å lykkes, det er et sett strategier og tiltak som må til. Det vil jeg etter hvert komme tilbake til.

Gi ansatte myndighet

I kapittel 5, Presentasjon av mine funn, har jeg under denne overskriften ikke omtalt i særlig grad myndiggjøring i forhold til nærværarbeidet. Der viste jeg mer til hvordan enhetslederne myndiggjorde sine ansatte i forhold til å dyktiggjøre ledere, som også kan falle inn under det Bolman og Deal (2009) omtaler som *"Investerings i de ansatte"*, eller la ansatte rotere i virksomheten slik at de kunne utvikle seg faglig, eller som en informant snakket om, å for eksempel bruke de ansattes fagkunnskap for å forelese for andre ansatte.

Her vil jeg ha fokus på myndiggjøring i forhold til nærværarbeidet.

For å fremme et høyere nærvær, var de fleste enhetslederne klare på at de ansatte måtte få informasjon om dette arbeidet, og stimulere til selvstendighet og medvirkning eller myndiggjøring av medarbeidere som Bolman og Deal (2009) omtaler det.

Slik jeg har presentert det i kapittel 5, hadde de fleste enhetslederne nærværarbeidet jevnlig oppe på møtene sine i en eller annen form. Dette arbeidet hadde noe ulik benevnelse, som sykefraværsoppfølging, HMS – arbeid, trivselsarbeid. Det er ikke så underlig, for i den siste reforhandlede IA – avtalen fra 2010, står nettopp at *”For å oppnå målene vektlegges i større grad enn i de tidligere avtalene det systematiske forebyggende HMS – arbeidet i virksomhetene.”* (Regjeringen, 2010).

I presentasjon av mine funn, har jeg fremhevet informantenes vektlegging på myndiggjøring hos den enkelte mest i form av at de ansatte skal få bruke og utvikle sin kompetanse, men også kunne påvirke organisasjonen i form av å være informert om hva som skjer, og på den måten kunne tilbakemelde til ledelse når man var uenig eller hadde synspunkter eller idéer.

Men i forhold til å myndiggjøre sine medarbeidere slik jeg har skrevet om i kapittel 5, var også de fleste informantene opptatt av at de ansatte også måtte myndiggjøres i forhold til eget nærvær på jobben. Myndiggjøring av medarbeidere er et prinsipp innenfor human resource – rammen ifølge Bolman og Deal. (2009).

Som jeg skrev innledningsvis, har man lenge hatt oppfølging av sykemeldte i Bergen kommune uten å få den ønskede effekt på at sykefraværet skulle gå ned. Derfor kom Nærværprosjektet som et supplement. Likevel var alle informantene opptatt av oppfølging av sykemeldte, eller dem som bruker egenmelding, fortsatt er og vil bli et viktig arbeid for å nå målet om høyere nærvær.

Det er man også pålagt gjennom lovgiving, blant annet sier Folketrygdloven en hel del om det, jamfør blant annet Ftrl. § 8 – 8. Informantene mente at tett oppfølging av de sykemeldte eller egenmeldte syke, ville virke fremmende på nærværet, men man måtte gjerne gå litt mer tydelig frem, slik følgende informant uttalte det:

Og det er en håndfull personer som bruker egenmeldinger på en måte gjentette ganger. Og mange ganger når vi kaller dem inn til samtale, så er de ikke klar over selv hvor mange egenmeldinger de egentlig har. Jeg tar alltid utskrift fra NLP¹⁰, og viser at dette er fraværet ditt den seinere tid. Men de har på en måte ikke noen diagnose eller sykdom som tilsier at de skal eller bør være så masse borte fra jobb. Men det vi ser er at ofte etter disse samtalene, så går fraværet ned.

Flere informanter snakket om ansattes bruk av egenmelding, og selvfølgelig kunne dette være helt berettiget. Og det kunne være mange årsaker til det. Men det viktige var å sette fokus på

¹⁰ NLP står for Norsk lønns – og personalsystem, som brukes i Bergen kommune pr. i dag på blant annet føring av fravær.

det, og samtale om det. Altså dette å myndiggjøre medarbeideren også i forhold til sykefravær.

Det som var målet her, var å endre innstillingen til den ansatte om det å være borte fra arbeid, det at den ansatte selv må bli bevisst i forhold til sitt fravær, og ta mer ansvar for det om mulig. Og svært gjerne fortelle til sin arbeidsgiver hvorfor fraværet var såpass stort, slik at arbeidsgiver kunne bidra med tilrettelegging på arbeidsplassen. Som en informant sa det:

Men det er noen som har ganske høyt fravær på enkeltdager. Er det noe arbeidsgiver kan gjøre, å snakke om og tilrettelegge?

En informant sa det slik:

Vi har satt stort fokus på at avdelingslederne kaller inn de med korttidsfravær og snakker med dem, hvorfor og hva det er som gjør det.

Dette er også nedfelt i AML § 1 -1 som er lovens formålsparagraf, og i Folketrygdlovens § 8 – 8 står det også klart om den sykemeldtes medvirkningsplikt til hensiktsmessige tiltak og eventuelt tilrettelegging på arbeidsplassen for å hindre fravær.

Flere av informantene snakket om korttidsfraværet, og understreket at det var få som sto for dette fraværet. Det ble ikke angitt noe tallstørrelse på dette.

Og da må jeg litt tilbake til informanten som tenkte på hvem hun hadde ansatt, at det var kanskje ikke rette personen som var i stillingen. Vi er da ved fenomenet det med å ikke trives i jobben, selv snakket informanten om det å ikke mestre jobben kunne være årsak til at man lettere ble syk. Men det ligger utenfor denne oppgaven å svare på det spørsmålet.

Nettopp dette å snakke med de ansatte om hvorfor de hadde en del enkeltdager de var borte fra arbeid, kunne medføre noen utfordringer. De ansatte kunne oppleve dette veldig ubehagelig, og den ene informanten beskrev det slik:

Man snakker om dette med holdninger med dem, om terskelen å være vekke fra jobb, eller hva som skal til for at de skal være på jobb. Det går ut over kundetjeneste, kollegaer må løpe fortere og ta mer belastning når de er borte for å si det sånn. Det er jo ikke alle som synes det er veldig greit. Noen opplever det ubehagelig første gang. I de tilfellene der den ansatte har spesielle behov, så prøver vi å ordne det som skal til.

Her er vi midt i den politiske fortolkningsrammen slik Bolman og Deal (2009) beskriver det, og jeg tolker det inn i nærværsarbeidet: "... rivaliserende interesser og kamp om makt og fordeler."

Noen syke opplever det som sin ”rett” å være borte fra jobb når de er syke, og det er jo riktig i forhold til det lovverk som regulerer dette. At legen skal vurdere nøye om det skal sykemeldes, og gjerne i samarbeid med arbeidsgiver vurdere tiltak på jobben før det kommer til sykemelding, og ulike former for sykemelding, faller utenfor denne oppgaven å fokusere på. At den sykemeldte skal følges tettere opp og hvordan, faller også utenfor oppgavens fokus. Men det faller alt innenfor den nye IA – avtalen.

Arbeidsgiver på sin side er forpliktet på å gjøre alt for at arbeidstaker skal komme på jobb, også i henhold til IA – avtalen og gjeldende lovverk. Dessuten er det i arbeidsgivers interesse at arbeidstakeren er på jobb, slik informantene uttrykker det: *”Det går ut over kundetjeneste, kollegaer må løpe fortere og ta mer belastning når de er borte for å si det sånn.”*

Nå er det slettes ikke alltid slik, men det er viktig å ta med det som kan være utfordrende for en leder å jobbe for å fremme et høyt nærvær. Nettopp dette utsagnet viser at lederen må være i flere fortolkningsrammer på samme tid, de går over i hverandre, hele tiden.

Jeg finner det interessant å synliggjøre at ikke alle enhetsledere opplever dette, jeg siterer en informant:

Og så er det det der med den ansattes ansvarsbevissthet, den er stor. Jeg kan ikke være vekke i dag, fordi at det er noen som har behov for meg. Jeg har jo det møtet med mine kollegaer, jeg har det store ansvarsgruppemøtet, og så videre. Sånn at de er viktige i veldig mange sammenhenger.

Det har også noe med muligheten for tilrettelegging på arbeidsplassen. En informant sier dette, fordi det i denne enheten nettopp var mulighet for denne type fleksibilitet. Dette var også i enheten med høyest nærvær.

Selv om peset og presset med å rekke over masse det er der, men de har likevel innenfor gitte rammer muligheten til å variere litt: Skal jeg være på kontoret i dag eller skal jeg til kunder? Hvilket pes, hvilket press er det som møter meg på jobben, så kanskje du da heller velger å gå, fordi de vet de har muligheten for en liten tilpassing, en tilrettelegging.

Samtidig ble det understreket av alle informantene at *”det er lov å være syk”*, som den ene uttrykte det. Og blant lederne var det selvfølgelig full forståelse for at sykemelding var i flere tilfeller både nødvendig og berettiget.

Det er nettopp dette Johnsen (2003) fokuserer på, se kapittel 2. Johnsen opererer med en ”normal sykklighet”, men det som må fokuseres på ifølge Johnsen er den ”ikke syk –ikke frisk” – delen av arbeidsstokken. Det er nettopp det enhetslederne jeg har vist til over gjør. Johnsen (2003) sier man må fokusere på ”hvordan det skal være på sitt beste” på en arbeidsplass. Den ene informanten påpeker blant annet på viktigheten av at ansatte er på jobb, også overfor kunder og kollegaer, og en annen sier det blir snakket mye om på deres arbeidsplass nettopp om *”hvordan vi vil ha det hos oss, ja.”*

Johnsen (2003) snakker også om at skal man forandre en bedriftskultur, er det en forutsetning å involvere alle ansatte. Jeg vil komme tilbake til endringsprosesser knyttet til Nærværprosjektet seinere i dette kapitlet.

Alle informantene brukte mye tid på å få ut informasjon blant sine ansatte om både oppfølging av sykemeldte og viktigheten av å arbeide for høyere nærvær. Alle var opptatt av at det skulle være greit å komme på jobb. Men informantene var på ulike steder i prosessen, slik jeg tolket det.

På alle stedene jeg var, var man opptatt av å skape trivelige miljø, for som en uttrykte seg, *”som jeg sier, det skal være kjekt å gå på jobb.”*

Nettopp dette å gi informasjon til sine ansatte, er en del av det å myndiggjøre, ifølge Bolman og Deal (2009). For som de sier: *” En god tilpasning er til gagn for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talent og den energien den har bruk for.”* Det er viktig å stimulere til selvstendighet og medvirkning, også innenfor nærværarbeidet.

Selv om det jeg har skrevet over er i det som blir betegnet som human resource – rammen, henger dette nøye sammen med den politiske rammen. Igjen dette at man i en organisasjon alltid beveger seg i flere rammer samtidig.

I mitt kapittel 5 hvor jeg presenterer mine funn, har jeg skrevet under den politiske rammen om de mange møtepunktene mellom de ulike ansatte hvor nærværarbeidet er en del av agendaen. Jeg nevnte i innledningen til dette kapitlet hvilke aktører som var viktige i nærværarbeidet. Sett ut fra den politiske rammen, er alle disse aktørene koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper, slik Bolman og Deal (2009) fremstiller

det. Man kan da forvente at uoverensstemmelser og ulikheter kan komme til overflaten, men også at man kan komme frem til enighet om hvordan man skal arbeide for å nå mål.

Slik jeg har presentert den strukturelle rammen, eller arkitekturen, i enhetene hvor jeg var, i forhold til nærværarbeid, var den tydelig.

At ikke alt var like bra overalt, er noe denne informanten sier noe om:

Den er nå litt sånn av og på den da, vil jeg si, det arbeidet i AMG – gruppen.

Alle steder hadde man AMG, om ikke alle var helt like velfungerende. Det som er å bemerke at i den enheten hvor AMG fungerte litt ”av og på”, var den enheten som hadde høyest nærvær.

Hvorfor jeg spesielt nevner AMG, er at det er ifølge Nærværprosjektets mandat og HMS – håndboken i Bergen kommune, pålagt hver enhetsleder å ha AMG i sin enhet. AMG sin oppgave er å sette dagsorden for arbeidsmiljøarbeidet i enheten, og engasjere og ansvarliggjøre alle medarbeiderne. Altså fokus mer over fra oppfølging av sykemeldte til fokus på de som er til stede på arbeid. Fokus på å skape en trivelig og trygg arbeidsplass, både fysisk og psykososialt, med muligheter for at hver enkelt kan utvikle seg og oppleve arbeidslivet som meningsfullt. Dette er de nærværsfremmende faktorene jeg beskrev i kapittel 2, og slik de er beskrevet i AML § 1 – 1, Bergen kommune (2008a), www.idebanken.org (se side 21), Johnsen (2003).

Et av mine spørsmål til enhetslederne var hvordan de som ledere jobbet for at Nærværarbeidet skulle lykkes hos dem. Etter det jeg presenterte i kapittel 5, samt så langt i dette kapitlet, har jeg synliggjort svært mye av det store arbeidet de gjør for å nå og opprettholde de mål Bergen kommune har satt seg som organisasjon gjennom Nærværprosjektet. Jeg har også vist gjennom det jeg her har skrevet hvilke utfordringer de har i arbeidet, hva som kan vanskeliggjøre arbeidet.

Avslutningsvis vil jeg presentere hvordan en av enhetslederne ser på seg selv i forhold til den enkelte eller grupper av ansatte og hvilken virkning det kan ha på nærværarbeidet.

Sånn at det er jo en symbiose mellom nærvær og den ansattes holdninger og lederens holdninger og det som skjer i det samspillet mellom oss. Jeg har jo fått

tilbakemeldinger på medarbeidersamtaler og på den MTU¹¹ undersøkelsen at jeg er en tilgjengelig leder. Og jeg har jo hele avdelingen rundt meg, og jeg jobber mye med åpen dør. Jeg håper i hvert fall at de opplever at jeg er lett å komme til.

Denne enhetslederen mente det var verdifullt for hele arbeidsmiljøet å fremstå for alle ansatte som leder på denne måten, og verdier er noe Bolman og Deal (2009) beskriver i Den symbolske rammen. ”I motsetning til mål, er verdier ikke konkrete, de beskriver det unike og særegne ved organisasjonen, og skaper identitetsfølelse”

Dette utsagnet, samt noen av de utsagn jeg har med i kapittel 5 om noen enhetslederes syn på viktigheten av å kjenne sine medarbeidere, se dem og lytte til dem, gir en fin overgang til det kapitlet jeg nå går inn i, nemlig hva kulturer kan ha å si for nærværarbeidet.

6.3 Kultur som ramme for nærværarbeid

Så langt har jeg sett på strukturer, hva menneskelige ressurser og mange ulike aktører betyr for å nå eller opprettholde gode nærværstall i enhetene. Alt er viktige element i enhver organisasjon, til alle formål, ikke bare i arbeid med nærvær.

Bolman og Deal (2009), kaller dette ”Den symbolske rammen”, en benevnelse jeg også så langt har holdt meg til. Likevel velger jeg å benevne dette kapitlet som jeg gjør, og bruke ordet kultur som en mer overordnet benevnelse, da mange begrep og forståelser kan ligge i dette. Det er oftest forskjellig fra person til person. Men jeg vil nevne at det er en liten rød tråd tilbake til kapittel 4.3.1. side 57 hvor jeg beskriver hvordan jeg utformet min intervjuguide, og viser således til spørsmål 7 i min intervjuguide.

I forhold til min oppgave, så var jeg interessert i hvilken grad det var kultur for endring i forhold til å nå eller opprettholde høye nærværstall.

Jeg vil her bruke E.H. Schein sin definisjon på begrepet kultur, slik jeg fant den i Bolman , Deal et al., 2009, s. 304), og jeg velger å sitere den fra side 36:

Et mønster av felles grunnleggende antakelser som en gruppe er kommet fram til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til

¹¹ Medarbeidertilfredshetsundersøkelse. Gjennomføres hver høst i Bergen kommune. Standardisert undersøkelse utarbeidd av Kommunenes Sentralforbund, KS, og brukes i svært mange kommuner i Norge.

nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene.

Jeg vil begynne med deler av et sitat jeg har presentert før:

Det å jobbe med kulturer, det har vi faktisk jobbet mye med. Men det er veldig vanskelig å jobbe med kulturer.

Det har ikke vært så stor vilje til endring. Sikkert en usikkerhet. Men vi jobber mye med relasjoner. Det er den eneste veien du kan komme via veien for å kunne endre noen ting.

Denne enhetslederen hadde lavt nærvær, og hadde sterkt fokus på det psykososiale miljøet. På dette stedet måtte de få litt orden på hvordan de faktisk hadde det med hverandre, der var flere yrkesgrupper som ikke gikk så godt sammen til tider, og som informanten sa det:

Ja, det har vært et stort skille mellom de ulike yrkesgruppene. Dette året her så har vi planleggingsdager, altså vi legger i hvert fall opp til en dag hvor alle er til stede. Og da har vi oppe ting som går på arbeidsmiljøet. Vi har hatt innleide folk. Sist gang så hadde vi litt dette med at vi er hverandres arbeidsmiljø. Snakket litt om hvordan vi snakker til hverandre, og opptrer.

Dette var det stedet hvor man var mest fokusert på denne problemstillingen, og prøvde å komme frem til felles grunnleggende regler for hvordan det skulle være på dette stedet, som informanten sa:

Vi har jobbet inn, eller prøvd å jobbe inn, et sett med regler, eller rutiner, det er noe vi er blitt enige om, ikke om jeg liker de eller andre liker de, men det er vi blitt enige om, at dette gjør vi. Det er nøye.

Det er nettopp det E. H. Schein sin definisjon på kultur uttrykker.

Jeg vil ta frem det en del av mine informanter snakket om som noe som var felles og som man gjennomførte i deres kultur for å fremme eller opprettholde et høyt nærvær. Det var uavlatelig og hele tiden holde fokus på dette arbeidet:

Og de ansatte vet at vi følger opp. Det er ikke bare å skrive en skademelding og så hører du ikke noe mer, og så går det inn i det store universet. Det at det havner her, på dette bordet, og hele ledergruppen sitter og har fokus på det.

Dette var noe som tydelig var kommunisert ut til alle ansatte. Slik forholdet man seg til skader og fravær, det var en del av denne kulturen. Der var også høyt nærvær i denne enheten. Om der er noen sammenheng, har jeg ikke gått i dybden på, men denne enhetslederen var klar på

at før man fikk dette konsekvent på agendaen i enheten, bare hadde ”sånne fine mapper og greier”, så fikk man ingen god måloppnåelse. Derfor praktiserte det dette på denne måten:

Så har vi også noe som heter arbeidsmiljø generelt som er oppe. Dette er oppe hver 14. dag, både HMS og arbeidsmiljø, rett og slett å få oversikt over dette så tidlig som mulig og bringe det opp på bordet og kunne gripe fatt i det så tidlig som mulig.

Det var ikke bare i denne enheten HMS – arbeid, sykefraværsoppfølging og nærværarbeid sto fast på møteagendaene rundt omkring, det har jeg skrevet om i kapittel 5. Men dette var på en måte ytterpunktene i mine intervju, og så var det ulike varianter.

På alle steder var man fokusert på trivsel, og et godt arbeidsmiljø og den viktigheten det hadde for at ansatte skulle kunne være på jobb selv om man var litt syk, basert på aksept i miljøet, og med muligheter for noe tilrettelegging. Bedre å komme på jobb enn å være hjemme. Dette ble fremsatt som verdier, noe som skaper identitetsfølelse, som Bolman og Deal (2009) skriver om. Fordi det blir en del av kulturen, ”det forener menneske, binder organisasjonen sammen og hjelper en virksomhet til å nå sine mål.”

Som jeg har understreket mange ganger i dette arbeidet, går der ingen klare skiller mellom de fire rammene jeg har arbeidet i. Slik jeg ser det, vokser en organisasjonskultur med sine verdier, visjoner, identitetsfølelse, mulighet til vokster for den ansatte, samhold, eller konflikter nettopp frem gjennom den struktur, de menneskelige ressurser som er der og de politiske koalisjoner eller motsetninger som finnes. På et vis blir kulturen summen av alle rammene slik det fremstår i Bolman og Deal (2009).

Av den grunn har jeg i kapittel 5 hvor jeg presenterer mine funn, tatt med de sosiale samhandlinger i enhetene under den politiske rammen. Dette fordi de av sosiale hendelser og møtepunkter som fantes i enhetene var kommet til ved man enten ved kjøpslåing, eller ved at man ved hjelp av gjensidighet og samhandling var kommet frem til alle disse aktivitetene man hadde på arbeidsplassene. Til syvende og sist er også disse sosiale hendelsene med å skape den kultur som gir identitet og tilhørighet, kan gjøre arbeidsplassen til et mulig valg å være på selv om man ikke alltid kan yte maksimalt på grunn av for eksempel sykdom. Og dette var flere av mine informanter veldig klare på.

Men det å skape kulturer hvor man kan endre på det som har vært til å bli noe bedre, fordrer det en åpenhet på arbeidsplassen hvor man kan snakke om disse tingene. Sven Svebak (2000), understreker også betydningen av gode relasjoner, hans påstand er at den sosiale intelligensen

er vel så viktig for å nå mål i en organisasjon, eller gjennomføre prosjekter, som han kaller det, som en gruppes praktiske evner eller akademisk kunnskap. Å bygge gode relasjoner er alles ansvar i en organisasjon, og det kommer tydelig frem hos mange av mine informanter, som nettopp har vektlagt viktigheten av godt arbeidsmiljø og evnen til samhandling. Dette blir igjen underbygget av hva en informant sa: *”Men relasjoner og relasjonsbygging, det synes jeg er det viktigste i hvert fall. Og det er spennende.”*

Jeg vil avslutningsvis samle trådene så langt i drøftningskapitlet mitt inn i min tabell 4 side 38, som er Kotters stadier for vellykket endringsstrategi satt sammen med Bollman og Deals fire fortolkningsrammer inn i en felles tabell. Dette fordi jeg vil oppsummere nærværarbeidet i de ulike enhetene så langt, og jeg har jo også tolket Nærværprosjektet inn i denne rammen på side 38 – 39 i oppgaven.

6.4 Oppsummering i lys av Kotters stadier og de ulike fortolkningarammene

Nærværprosjektet er et endringsprosjekt, og målet er klart å endre fravær til nærvær.

Oppsummering blir satt inn i Kotters modell, og jeg bruker de uttrykk som fremkommer i tabell 4.

Den opplevde prekære situasjonen er for høyt fravær i Bergen kommune, og alle enheter skal jobbe for å øke nærværet.

Når det gjelder den strukturelle rammen, så har alle enhetene et styrende team, som er enhetslederens ledermøte. Det er her strategier, planer og visjoner blir formet og utarbeidet, også for nærværarbeidet, både på kort og lang sikt slik jeg tolker mine informanter.

I disse møtene mottas tilbakemeldinger på hvordan arbeidet gått nedover i organisasjonen, og dette blir struktur som støtter opp om endringsprosessen. Gjennom det strukturelle arbeidet går man gjennom nærværarbeidet som utføres i enheten, og ledere blir minnet om at planen skal gjennomføres, eventuelt endres om det ikke går slik man ønsker. Informantene understreket at dette må bygges opp over tid.

Dette skjedde i hovedsak i de fleste enhetene, men som jeg har skrevet, ikke tydelig i enhetene med lavest nærvær.

Slik jeg tolker dette, har ikke disse enhetene klart helt å jobbe slik Kotter fremstiller det i sin modell for å kunne gjøre et vellykket endringstiltak. Det kommer noe mer tydelig frem i de andre rammene.

Når det gjelder human resource – rammen, tyder jeg de fleste av mine informanter dit hen at ”de involverer folk i hele organisasjonen”. Men igjen er det slik at de med høyest nærvær er tydeligst i nettopp arbeidet med nærvær. Med det mener jeg at de setter ord på dette arbeidet.

Teambyggingsøvelser med styringsteamet er noe de foretar i alle enhetene, hvor nettopp retningen fremover for arbeidet formidles, og det gis tilbakemelding på arbeid som er gjort.

Igen er det enhetene med lavest nærvær som er mest utydelige på om dette gjøres i stor (nok) grad. Den ene enheten med lavest fravær hadde tatt konsekvensen av at de ikke hadde kommet langt nok i dette arbeidet, og hadde fått kontakt med nærværspilotene fra Nærværprosjektet for bistand. Det vil da bli slik det fremkommer i tabell 4, at denne enheten sørger for opplæring og støtte og benytter de ressurser som finns.

Den andre enheten med lavest nærvær var i gang også, ved særlig å benytte seg av kompetanse fra personalrådgiver, og hadde hatt ekstern foreleser om vanskelige saker i sin kultur. Se side 97.

De enhetene som hadde høyere eller høyt nærvær, hadde allerede gode opplegg for kursing (opplæring), og benyttet seg av både eksterne og interne ressurser.

De fleste enhetene var slik jeg tolker det, i ferd med å få et bredt engasjement i kulturutviklingen, et engasjement for å oppnå høyere nærvær, eller opprettholde høyt nærvær i sin enhet.

Når det gjelder den politiske rammen, er alle ”rubrikkene” i tabell 4 i bruk. Men igjen er det slik at de med høyest nærvær er de som er kommet lengst i å bygge nettverk og også bruke dem systematisk.

Viktige aktører er som nevnt AMG, verneombud, tillitsvalgte, Arbeidsmiljøavdelingen i Bergen kommune, Nærværprosjektet med sine ressurser, NAV, leger og ikke minst lederne og hver enkelt ansatt i enheten.

Det samme er tilfelle når det gjelder den symbolske rammen. Som jeg har understreket flere ganger i denne oppgaven, går de fire rammene over i hverandre, eller sagt på en annen måte, ledere må jobbe i alle rammer på samme tid.

Informantene hadde alle sine visjoner, uansett hvor i prosessen de var, også de med lavt nærvær hadde det. De var i ferd med å bygge allianser og nøytralisere motstand for å komme i gang med arbeidet, eller få fortgang på det. Og de som allerede hadde gode nærværstall, hadde høye ambisjoner om å klare enda litt til.

Som en informant med høyt nærvær sa:

Så vil alltid noen si at, jammen alt er ikke på plass, så klart vi kommer aldri i mål med dette, det er ting som kan gjøres bedre, og det har vi hele tiden fokus på. Så klart alt er ikke 100 % på stell. Men vi har veldig klar retning, hvilke elementer vi skal bruke og hvilken vei vi skal gå.

Også den som hadde nesten 100 % nærvær, var helt klar på at vedlikehold var et viktig arbeid.

Det som alle informantene var tydelige på, var å involvere de ansatte. Både ved å informere dem og få tilbakemeldinger, og ved direkte å be om innspill på hvordan arbeide med temaet.

Jeg lar en av mine informaners stemme oppsummere at dette er et arbeid som vil pågå uavlatelig, uansett hvor gode nærværstallene blir:

Og sammen med et HMS – system, da skal vi ha høy fokus på det. Ja, langt på veg så har vi klart det. På en måte så kommer vi aldri helt i mål, det er stadig noe som kan gjøres bedre.

*Og det bekymrer ikke meg, for du er aldri perfekt i denne verden, heller ikke her hos oss. Men når jeg sier det ikke bekymrer meg; vi har rimelig bra oversikt over det. Vi vet hva vi er gode på, vi vet hva vi må gjøre mer av og bli bedre på. **Det som bekymrer meg er den dagen jeg ikke innser og skjønner og tror at alt er bra og så er det ikke så bra.***

Med denne avrundingen, knyttet opp til Kotters stadier for vellykket endringsstrategi vil jeg i neste underkapittel se på Nærværprosjektet i lys av de to teorier for endringsprosesser jeg har beskrevet i kapittel 3. Dette er knyttet opp til undertittelen i min problemstilling:

”Et kvalitativt studie av endringsprosesser knyttet til Nærværprosjektet.”

6.5 Nærværprosjektet som endringsprosess knyttet opp mot erfaringslæring og yrkespedagogiske prinsipper

Jeg har skrevet en hel del om hvordan det arbeides rundt om i enhetene der jeg gjorde intervjuene. Hvordan man har bygget enhetene opp, om samarbeidspartnere, om medvirkning fra alle ansatte, og om formelle og uformelle arenaer.

Informantene påpekte viktigheten av å arbeide for at de positive nærværsfaktorene skulle ha gode vilkår, som å skape trivelige møtesteder, gjøre hyggelige ting sammen, ta vare på hverandre og støtte hverandre. Skape trivsel i en travel hverdag for at det skulle være kjekt å komme på jobb, bli sett og respektert, samt humor var også elementer informantene var opptatt av. Flere uttalte seg om å legge til rette for utvikling i arbeidet og at arbeidet skulle være meningsfullt. Flere av informantene uttalte seg også om at det måtte stilles krav til de ansatte om å medvirke til tilstedeværelse på arbeid hvis mulig, ut fra blant annet aktuell lovgiving.

Alt dette blir dermed viktige brikker i de to modeller for endringsprosess jeg anser som relevante og nyttig i Nærværprosjektet. Den ene har jeg allerede brukt, som er Kotters modell, den andre vil jeg presentere nå, og samkjøre dem med hverandre opp mot Nærværprosjektet.

Innovasjonsarbeid og organisasjonsutvikling

Kjell Skogen (2004) er i sin modell om innovasjonsarbeid og organisasjonsutvikling blant annet opptatt av viktigheten av sosiale nettverk, i tråd med det jeg avsluttet forrige kapittel med, og i innledningen av dette. *”En innovasjon er en planlagt endring som har til hensikt å endre praksis”*, sier han. Nettopp deltakelse i nettverk er viktig for å drive et kontinuerlig forbedringsarbeid, for nettopp et kontinuerlig endringsarbeid forutsetter at erfaringer blir tatt vare på, og på den måten kan det skje læring i organisasjonene.

Skogen omtaler i sin modell at man må ta utgangspunkt i et **problem**, noe man ikke er fornøyd med og vil endre på, eller forbedre. I mitt arbeid blir problemet for høyt fravær. Eller som Kotter, (Bolman og Deal 2009), sier det, en **prekær situasjon**. Dette å forbedre praksis, er det Skogen kaller innovasjon. Innovasjon krever planlegging, men det utelukkes ikke at endringer også kan skje tilfeldig og usystematisk. For Bergen kommune sitt vedkommende er det Nærværprosjektet som er den planlagte modellen som skal føre til endring, altså høyere

nærvær på arbeidsplassene. ”Innovasjon skal føre til forbedring, som må ha en referanseramme, den må sees opp mot en målsetting og ha fokus på en brukergruppe”. (Skogen, 2004, s.52). Dette er alt elementer i Nærværprosjektet. Prosessen vil forhåpentligvis føre til en kvalitetsutvikling i dette arbeidet, altså at nærværarbeidet stadig forbedres. Dette skjer ikke av seg selv, og jeg oppsummerte gjennom Kotters modell side 99 – 100, om alle tiltak som jeg fant informantene mine hadde gjort i de ulike enhetene. Skogen kaller det praktisk handling.

Skogen sier også at dersom man skal lykkes med innovasjonsarbeid, er det viktig at alle impliserte også må ha et eierforhold til den prosessen man er inne i. Det samme sier Kotter. Man må involvere de ansatte, og det var det fleste av mine informanter opptatt av. De var klare på at den enkelte ansatte var en viktig brikke i dette arbeidet, noe jeg har gjengitt i flere sitater underveis.

Som nevnt sier Skogen at kontinuerlig endringsarbeid forutsetter at erfaringer blir tatt vare på. Erfaringer den enkelte ansatte gjør i sitt daglige arbeid blir viktig i forhold til alt arbeid, men her med fokus på nærværarbeid. Skal erfaringer få noen praktisk konsekvens, må det deles, og derfor er det Skogen understreker viktigheten av sosial interaksjon. Det blir også understreket av Sven Svebak (2000), som tidligere nevnt, hvor han snakker om betydningen av den sosiale intelligens, for gjennom det å utvikle gode relasjoner hvor det er klima for å snakke om det som kan være vanskelig. Det ble understreket av flere av mine informanter, slik jeg også har formidlet det.

De ansatte må kunne uttrykke sine egne erfaringer med dette arbeidet. Betyr det i praksis noe for den enkelte? Det er nettopp det de yrkespedagogiske prinsipper bygger på, slik jeg har beskrevet det på side 44. Dette at læring gjennom egen handling og oppleve at det fører til endring for den enkelte i det daglige arbeid, nettopp det at det blir meningsfullt og det er selverfart, bygger eierforhold til endringsprosesser. Også meningsfullt for å nå felles mål, og erfare at som enkeltperson er man viktig for å nå egne mål, og også arbeidsplassens mål.

Et eksempel på dette gir ene informanten i forhold til det å kunne komme på jobb når man ikke følte seg helt bra:

Men hvis man bare er litt uvel, så bør man komme på jobb. Det er det takhøyde for. Og nå har alle snakket om det, så nå går det an å, ja, å vise det også. Så det håper jeg vi nå får til. Jeg ser det i hvert fall spesielt på en som hadde veldig lett for å være vekke.

Slik sett kan man overføre begrepene fra det de formelle læreplanene i praktisk – pedagogisk – utdanning fra 1975 uttrykte det da de begynte å fokusere på erfaringslæring til hvordan man skal kunne bruke Skogens modell for innovasjonsmodell og organisasjonsutvikling:

- Erfaringsbasert læring, læring gjennom handling.
- Øving i praktisk lærerarbeid, analyse og refleksjon over erfaringer.
- Selvvurdering og medansvar.
- Arbeidsprinsipper som opplevelses- og oppgaveorientering.
- Prosessorientering ved at arbeidsprosessen er mål og middel i studentenes læring.
- Gruppearbeid som en sentral arbeids- og læringsform.
- Utviklingsarbeid som skal implementeres.

Da er jeg fremme ved Kolbs modell om erfaringslæring, slik jeg fremstiller den på side 45.

I denne modellen er den konkrete opplevelsen i mitt arbeid høyt fravær. Det oppleves både av den enkelte arbeidstaker i form av mangel på arbeidskraft, mer å gjøre for den enkelte og økt bruk av vikarer, det samme vil ledere oppleve, i tillegg til mer ustabil leveranse av varer og tjenester, og ofte svært økte utgifter. Dette har jeg også referert informantene mine på tidligere i arbeidet mitt.

Den enkelte begriper hva som foregår ved at de opplever det, eller erfarer det, ifølge Kolb. Dersom dette utnyttes systematisk i positiv forstand for å endre en praksis, vil man via observasjon og refleksjon hos den enkelte, gjennom samtale i grupper, idemyldring fordi alle vet hva det dreier seg om, altså man begriper fordi man faktisk forstår hva det handler om, kunne arbeide med problemstillingen. Det kan ende i aktiv eksperimentering som Kolb kaller det, eller utprøving av nye tiltak eller metoder.

Men det er ikke fullført før det er blitt foretatt en **evaluering**, og det er noe Skogen (20004) er tydelig på. Dersom ikke innovasjonsprosessen blir evaluert, både underveis og til slutt, blir ”den hengende i løse luften”. Han understreker at denne evalueringen er endringsstøtte og ikke kontroll. Nettopp i det ligger at man ønsker å finne ut i hvilken grad man har lyktes med kompetansehevingen, hva man må forbedre, og hvordan man kan komme videre i prosessen frem til målet.

6.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg drøftet hvordan mine informanter jobber i sine enheter ut fra ulike ledelsesperspektiver. Jeg har drøftet hvordan de har bygget opp sin organisasjon ut fra disse perspektivene for å finne ut om måten å bygge strukturer er av betydning for å nå mål organisasjonen har satt seg. I mitt arbeid er målet høyere nærvær eller opprettholdelse av høyt nærvær på arbeidsplassen.

Jeg har gjennom dette synliggjort informantenes syn om at en tydelig ledelse og organisasjonsstruktur er viktig, det gir klare rammer for det arbeid som skal gjøres for å nå målet. Gjennom denne drøftingen har jeg synliggjort at det er gjennom klare strukturer lederne best kan nå ut til sine ansatte og sine samarbeidspartnere om hvilket arbeid som skal gjøres, hvilket prosjekt som skal gjennomføres, og hva som er organisasjonens mål.

Deretter har jeg drøftet hvordan man skal arbeide i enhetene for å nå målet. Jeg har drøftet dette ut fra human resource – perspektivet og hvordan enhetslederne samarbeider med sine ansatte og ulike samarbeidspartnere. Jeg har synliggjort at der de ansatte blant annet blir sett, hørt og respektert, og blir involvert i prosessene som skal føre frem til måloppnåelse, er det som gir de beste resultater. Jeg har drøftet det å involvere de ansatte opp mot det å skape god sosial interaksjon, et godt og åpent miljø, og relasjonsbygging som de fleste informantene understreket som viktig.

Gjennom tydelig ledelse, struktur og i et godt samarbeidsklima, ville også krav til ansatte lettere kunne snakkes om og bli forstått. Krav til ansatte har jeg blant annet drøftet opp mot aktuelt lovverk og svar fra mine informanter.

Alt dette har jeg til slutt drøftet opp mot endringsteorier jeg har lagt til grunn i arbeidet, og hvordan lederne gjennom sine svar viser hvordan de tenker seg endringer skal foregå i sin enhet gjennom samhandling med de ansatte. Samhandlingen og arbeid mot høyere nærvær er drøftet opp mot de ansattes opplevelse av nytteverdi av endring, og det har jeg drøftet opp mot yrkespedagogiske prinsipper og erfaringslæring.

Jeg har også gjennom dette synliggjort at der er ulike forutsetninger og utfordringer på de ulike arbeidsplassene som kan være årsak til at arbeidet går seinere på noen steder enn andre.

I alt dette ligger mye av svarene på hvordan det må arbeides for å nå og opprettholde målene i Nærværprosjektet.

En tydelig ledelse, klare rammer, involvere alle ansatte som det er viktig å se og lytte til, godt samarbeid med tillitsvalgte, verneombud og andre samarbeidspartnere er slik jeg tolker de resultatene jeg har funnet som helt grunnleggende for det videre arbeid med Nærværprosjektet i de enhetene hvor jeg har fått min informasjon.

At arbeidet med nærvær har vært på agendaen i mange enheter før Nærværprosjektets oppstart i 2008 ønsker jeg en enhetsleder skal få fortelle på sin måte:

Vi begynte med dette før dette Nærværprosjektet begynte, fordi jeg er opptatt av Helse – miljø og sikkerhet. Jeg er opptatt av at man skal trives i jobben sin, at de skal være her. Så det har ligget her hele tiden her, det da.

Jeg vil la denne informantens utsagn avslutte dette kapitlet, da det uttrykker at dette arbeidet har vært på agendaen, Nærværprosjektet har satt sterkt fokus på dette arbeidet, og arbeidet vil nok fortsette i fremtiden slik jeg vil avrunde mitt arbeid med å si noen ord om i neste kapittel.

7. VEIEN VIDERE

Veien videre for mine informanter som jobber for å oppnå høyt nærvær eller opprettholde høyt nærvær i sine enheter, er en prosess som nærmest kan betraktes som en historie som aldri tar slutt, slik jeg avsluttet forrige kapittel.

Skal en organisasjon lykkes i å nå sine mål, er det slik dette studiet har vist, viktig å ha tydelige ledere som er ”øverskommanderende” som Kotter uttrykker det. Jeg lar en av informantene mine si det:

Jeg tenker på at kulturen i ledergruppen den vil jo spre seg til resten av huset, og hvordan vi behandler hverandre, dette med respekt for hverandre. Jeg tenker vi kan ikke få det til i etaten hvis vi ikke får det til i ledergruppen. Så jeg tror at det skal ha betydning for alle sammen. Både at vi får til ting og at vi leverer, og at vi har høyt nærvær og at vi har det greit og det går på lite konflikter. Og vi som ledere blir rollemodeller og forbilder. Og det skal vi være veldig obs på.

Flere av informantene var klare på dette, og var også opptatt av å gi sine ledere under seg den lederopplæring de trengte for å utøve god ledelse.

Nærværprosjektet satset i 2010 også på lederopplæring, men dette prosjektet avvikles i sin nåværende form ved utgangen av 2011. Veien videre blir da å ikke slippe fokus på balnt annet god og tydelig lederopplæring.

Jeg har underveis i arbeidet beskrevet viktigheten av å gjøre bruk av flere metoder for ledelse, for å nå mål i organisasjonen, for eksempel å kombinere både vertikal og horisontal samordning. Å ta i bruk flere metoder vil alltid ligge som en utfordring hos organisasjonens ledelse.

Det som kan være en utfordring for noen slik jeg ha funnet det, er muligens å bruke Nærværprosjektets tilbud om metoder og bistand.

Det kan være viktig å tenke over at alle ledere er også individuelle og ulike, og som jeg skrev side 12 hvor et av forskningsspørsmålene i prosessen var: Hvordan jobber en leder i skjæringspunktet mellom krav og credo?

En utfordring som også kanskje vil være der, er det å kunne tilrettelegge for ansatte som har behov for det. Ikke alle steder var det mulighet for det, og flere informanter stilte spørsmål nettopp ved hvor langt man måtte strekke seg for å tilrettelegge.

En utfordring er også at men ved omorganisering har flere enheter fått overtallige. Hva gjør eventuelt dette med nærværet?

Dette er alle spørsmål som ligger utenfor min problemstilling, men som er blitt avdekket underveis.

Hva informantene stort sett var samstemte om, var viktigheten av at Bergen kommune hadde satt fokus på nærvær ved så sterkt å satse på Nærværprosjektet, både som pådriver og bidragsyter. Dette viser også tabell 1 side 26, at sykefraværet i Bergen kommune totalt sett går sakte nedover, og at nærværet øker.

Det vil det også være viktig å legge til rette for et godt mellommenneskelig samarbeidsklima, involvere alle ansatte og samarbeidspartnere for å nå målet. Erfaringslæringsstrategi og yrkespedagogiske prinsipper kan være gode redskaper å jobbe ut fra sett fra et human resource – ståsted. I et mangfold av mennesker, det hvert individ er unikt, er dette en stor utfordring. Men nettopp gjennom disse verktøyene kan den enkelte bli sett og hørt, være med å påvirke sin egen arbeidshverdag, skape et miljø der man kan snakke sammen også om det som kan være vanskelig, og erfare at nettopp det er det som gjør denne arbeidsplassen så unik og lett godt å være en del av.

LITTERATUR

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern av 17. juni 2005 nr. 62.

Befring, E. (1992). Forskningsmetode og statistikk. Oslo, Det Norske Samlaget.

Bergen kommune, HR – seksjonen. (2010). *"Evaluering av avtalen om samhandling knyttet til mål og aktiviteter for et mer inkluderende arbeidsliv mellom NAV Hordaland og Bergen kommune"*. Hentet 16. mars 2011, fra <http://www3.bergen.kommune.no/bksak/default.asp>.

Bergen kommune, HR – seksjonen. (2008). *"Nærværsmøtet – En veileder for ledere i hvordan gjennomføre nærværsmøtet"*. Hentet 17. april 2009, fra <http://amalie/info/>.

Bergen kommune, HR – seksjonen. (2008). *Mandat for Nærværsprosjektet*. S.BKSAK200805118.

Bergen kommune, HAMU. (2010). *Oversikt over nærværet i Bergen kommune for 2. kvartal 2010*. SARK-0766-200816146-10

Bolman, L. G., T. E. Deal, et al. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo, Gyldendal akademisk.

Folketrygdloven. (1997). Lov om folketrygd av 28. februar 1997 nr. 19.

Forvaltningsloven. (1967). Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker av 10. februar 1967.

Gilje, N. og H. Grimen (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo, Universitetsforlaget.

Hammer, T. og E. Øverbye, (red). (2006). *Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Inglar, T. (2009). *Erfaringslæring og yrkesfaglærere. En kvalitativ studie*. Akademisk avhandling, Høgskolen i Akershus. Danmarks Pædagogiske Universitet, Århus.

Johnsson, J., Lugn, A., Rexed, B. (2003). *Langtidsfrisk. Slik skapes helse, effektivitet og lønnsomhet*. Kjeller, Genesis Forlag.

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Lindøe, P. *Erfaringslæring og evaluering*. Oslo, Tiden Norsk Forlag AS.

Myhre, R. (1998). *Grunnlinjer i pedagogikkens historie*. Drammen, Gyldendal Norsk Forlag A/S.

Målsnes, O.H. (2008). *"Setter av 2.6 millioner til Nærværsprosjektet"*. Hentet 17. januar 2009, fra

<http://www.bergen.kommune.no/tema/politikk?articleId=24644&artSectionId=504§ionId=504>

Målsnes, O.H. (2009). "Samarbeider om nærvær og inkludering." Hentet 17. januar 2009, fra <http://www.bergen.kommune.no/finans?articleId=35129&artSectionId=2433>.

Målsnes, O.H. (2011). "Laveste sykefravær på ti år." Hentet 17. januar 2011, fra <http://bergen.kommune.no/omkommunen/avdelinger/byradsavd-for-finans-konkurranse-ogeierskap/24337article-80806>.

NAV. (2008). "Om IA – avtalen." Hentet 10. januar 2009, fra NAV <http://www.nav.no/1073747561.cms>.

Personopplysningsloven. (2000). Lov om behandling av personopplysninger av 14. juli 2000 nr. 31.

Regjeringen. (2010). "Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. 1. mars 2010 – 31. desember 2013." Hentet 19. oktober 2010, fra http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web/publikasjoner/2010/IA-avtale_24022010.pdf.

Skjervheim, H. (1996). Deltakar og tilskodar og andre essays. Oslo, H. Aschehoug & co.

Skogen, K. (2004). Innovasjon i skolen. Kvalitetsutvikling og kompetanseheving. Oslo, Universitetsforlaget.

Svebak, S. (2000). Forlenger en god latter livet? Bergen, Fagbokforlaget.

VEDLEGG

Vedlegg 1. Intervjuguide

Vedlegg 2. Likelydende brev til de fire kommunaldirektørene

Vedlegg 3. Kopi av min underskrevne taushetserklæring i Bergen kommune

LISTE OVER TABELLER

Tabell 1. Sykefravær Bergen kommune 2010

Tabell 2. De fire fortolkningsrammene. (Bolman og Deal et al., 2009).

Tabell 2. Grunnleggende human resourse – strategier. (Bolman og Deal et al., 2009).

Tabell 3. Kotters stadier og de ulike fortolkningsrammene. (Bolman og Deal et al., 2009).

LISTE OVER FIGURER

Figur 1. Fra Power – Point presentasjon 13. 10. 2008 av daværende prosjektleder Barbro Lie, Nærværprosjektet, Bergen kommune

Figur 2. Fra Power – Point presentasjon 13. 10. 2008 av prosjektleder Barbro Lie, Nærværprosjektet, Bergen kommune

Figur 3. Utviklingssløyfen

Figur 4. Kolbs modell for erfaringslæring

INTERVJUGUIDE

FRA FRAVÆR TIL NÆRVÆR

Problemstilling:

Hvordan arbeider ledere i ulike enheter i Bergen kommune for å nå og opprettholde målene i Nærværprosjektet?

Et kvalitativt studie av endringsprosesser knyttet til Nærværprosjektet.

1. Hvor høyt/lavt er nærværet på denne arbeidsplassen nå? Hva er målet?
2. Hvilken organisasjonsstruktur er det i denne enheten og hva betyr den for nærværarbeidet?
3. Hvem er aktørene i nærværarbeidet, og hvordan er samarbeidet med dem?
4. Hvilken betydning har disse aktørene for nærværarbeidet?
5. Hvordan arbeider du som leder for at Nærværarbeidet skal lykkes?
6. Hvilke faktorer er det som gjør det lett/ vanskelig å arbeide med nærværarbeidet i denne enheten?
7. Hva særpreger kulturen i denne enheten for at man kan iverksette og gjennomføre endringer – slik som i dette prosjektet hvor man skal oppnå høyere nærvær på arbeidsplassen?
8. Er det noe du vil tilføye eller utdype?

Oppfølgingsspørsmål:

Kan du utdype dette litt mer?

Kan du gi et eksempel på det?

Vil du si noe mer om akkurat det?

Likelydende brev til fire kommunaldirektører

Vedrørende mitt mastergardsarbeid.

Mitt navn er Åshild Nesheim Larsen, og jeg arbeider som personalrådgiver i fire ulike enheter innen Byrådsavdeling for Helse og inkludering i Bergenhus.

I tillegg gjør jeg en masterstudie (deltid) i yrkespedagogikk ved Høgskolen i Akershus. I min masterstudie har jeg fokus på IA – avtalens intensjoner om å redusere sykefraværet.

Jeg har hatt ulikt fokus på dette i to mindre oppgaver i studiet. I min tredje oppgave hadde jeg fokus på Nærversarbeidet Bergen Kommune har satt i gang. Jeg ønsket å finne ut hva dette betyr for den enkelte ansatte, og også hvilket arbeid/tiltak man har satt i gang i forhold til prosjektet for å redusere sykefraværet/øke nærværet.

Målet i min tredje oppgave var å finne ut om Nærversprosjektet bidrar til å øke nærværet i hjemmesykepleieenheter i Bergen kommune. Denne oppgaven var ferdig våren 2009.

Jeg er nå i gang med selve masteroppgaven, og mitt arbeid skal fokusere på Nærversprosjektet i Bergen kommune.

Jeg tok kontakt med prosjektleder for Nærversprosjektet Trine Samulesberg, og fikk legge frem mitt arbeid for henne. Hun la mitt arbeid frem for dere i et møte i Nærversprosjektets styringsgruppe 02.02.2010. Tilbakemelding fra henne etter det møtet var positiv, men respektive kommunaldirektører fra aktuelle byrådsavdelinger ønsket en formell henvendelse fra meg.

Mitt anliggende er å få tillatelse til å gjennomføre dette studiet i fire ulike byrådsavdelinger. Aktuelle byrådsavdelinger er:

- Helse og inkludering
- Barnehage og skole
- Byutvikling, næring og klima
- Byutvikling, næring og klima/fagavdeling for privat utbygging

Nåværende arbeidstittel på mitt masterarbeid er:

”Hvordan arbeider ledere i ulike enheter i Bergen kommune for å nå målene i Nærversprosjektet. ? – Et kvalitativt studie av endringsprosesser knyttet til Nærversprosjektet ved bruk av aktivitetsteori”.

Jeg ønsker å gjøre en spørreundersøkelse i enheter hvor det er både høyt og lavt nærvær.

For å gjennomføre mitt arbeid, har jeg diskutert med min veileder og T. Samuelsberg og kommet frem til at 8 intervju vil være tilstrekkelig. Vi mener enhetsledere vil være de rette å intervju i forhold til mitt arbeid, og da to enhetsledere fra hver byrådsavdeling, en enhet med høyt og en enhet med lavt nærvær.

Dette er sammenlignbart og kan kategoriseres.

T. Samuelsberg har alt tallmateriale, og har sagt seg villig vil finne enheter i de fire byrådsavdelinger.

Jeg håper det er mulig å gjøre dette arbeidet, selv om jeg vet at alle ansatte har en travel hverdag.

Når svar foreligger fra aktuelle kommunaldirektører, vil jeg gå videre i mitt arbeid.

Alle opplysninger jeg får i mine intervju vil bli behandlet etter lovbestemte regler. Alle data vil bli anonymisert, og etter levert og godkjent arbeid vil innsamlet materiale destrueres. Ikke noe vil bli offentliggjort som kan identifisere enkeltpersoner.

Mitt ferdige arbeid vil bli tilsendt i etterkant dersom det er interesse for det. Jeg skal levere mitt masterarbeid våren 2011.

Ønskes mer informasjon, kan jeg nås på min mobil 90222533, eller e – post:
erlarse@online.no

Min jobbtelefon er 55569401 og e – post jobb: ashild.larsen@bergen.kommune.no

Jeg takker for at du tok deg tid til å lese dette, og håper på snarlig og positivt svar, fortrinnsvis på mail.

Knarrevik, juni 2010

Med vennlig hilsen

Åshild Nesheim Larsen
masterstudent i yrkespedagogikk

Adresse:
Boks 33,
5345 Knarrevik



BERGEN KOMMUNE

TAUSHETSERKLÆRING

Jeg er kjent med taushetsplikten i henhold til forvaltningslovens § 13, sammenholdt med §§ 13a, 13b, 13c og 13f som jeg har fått kopi av.

Jeg er også kjent med personal- og arbeidsreglement for Bergen kommune (pkt. 22) hva gjelder taushetsplikt.

N.B.Enkelte yrkesgrupper har i kraft av sine stillinger taushetsplikt utover disse bestemmelser.

Bergen, den 7/2-2000

A handwritten signature in blue ink, reading 'Øyvind Rydum Larsen', written over a horizontal line.

underskrift